

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy vybraného podniku

Creation of a Strategic Analysis of a Selected Company

Student:

Petr Štencel

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Zelinková

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Štencel**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Zpracování strategické analýzy vybraného podniku
Creation of a Strategic Analysis of a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a popis metod strategické analýzy
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Strategická analýza vybraného podniku
 5. Zhodnocení výsledků a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

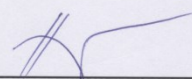
DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. uprav. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-880-86929-69-2.
FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Zelinková**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

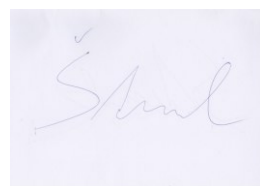



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 5. 5. 2015

podpis:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Škoda", is written over a light blue rectangular background.

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Kateřině Zelinkové za odborné vedení, užitečné rady a informace. Také bych chtěl poděkovat společnosti Model Obaly a.s. za to, že mi umožnila vypracovat bakalářskou práci v jejich podniku a také Ing. Janu Hromadovi, který mi poskytl veškeré interní informace. Poděkování patří i moji sestře, s kterou jsem práci konzultoval.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Charakteristika a popis metod strategické analýzy	7
	2.1 Strategická analýza	9
	2.2 Metody analýzy makrookolí	10
	2.2.1 PEST ANALÝZA	11
	2.3 Analýza mikrookolí	12
	2.3.1 Porterův model pěti sil	13
	2.4 Interní analýza	16
	2.4.1 Finanční analýza	18
	2.5 SWOT analýza.....	24
3	Charakteristika vybraného podniku	26
	3.1 Historie společnosti	26
	3.2 Předmět činnosti	28
	3.3 Organizační struktura.....	29
4	Strategická analýza vybraného podniku	31
	4.1 PEST analýza.....	31
	4.1.1 Politické faktory.....	31
	4.1.2 Ekonomické faktory.....	33
	4.1.3 Sociální a demografické faktory	35
	4.1.4 Technologické faktory	36
	4.2 Porterův model pěti sil.....	37
	4.2.1 Hrozba konkurenční rivality	37
	4.2.2 Hrozba dodavatelů	38
	4.2.3 Hrozba odběratelů	38
	4.2.4 Hrozba substitučních výrobků	39
	4.2.5 Hrozba vstupu nových konkurentů	39

4.3 Finanční analýza	40
4.3.1 Ukazatele finanční stability.....	40
4.3.2 Ukazatele rentability	42
4.3.3 Ukazatele likvidity	43
4.3.4 Ukazatele aktivity	45
4.3.5 Ukazatel s využitím údajů kapitálového trhu.....	47
4.4 Analýza zaměstnanců	48
4.5 SWOT analýza.....	50
4.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy	52
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	53
6 Závěr	55
Seznam použité literatury.....	56
Seznam zkratek	58

1 Úvod

Strategické řízení se zaměřuje na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Slouží pro přenášení požadavků vlastníků na management a managementu pro uspořádání a sjednocení chování zaměstnanců v organizaci. Strategické řízení formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se chce organizace ubírat. V tomto směru nejde pouze o stanovení strategických cílů, ale strategické řízení je komplexní disciplína, ve které jde o rozhodování, formulování a plnění stanovených záměrů organizace. Nejdůležitějším výstupem strategického řízení je samotná strategie.

Vždy musí být určena alespoň jedna hlavní strategie, která určuje směřování organizace. Ve velkých organizacích pak existují podřízené strategie dle potřeb organizace. Mohla by to být strategie finanční, strategie obchodní nebo personální strategie. Za stanovení strategií je zodpovědný vlastník podniku nebo statutární orgán. Management organizace pak zodpovídá za dosažení určitých cílů. K vytyčení cílů si lze pomoci strategickou analýzou, jejímž úkolem je zpracovávat a vyhodnocovat ty faktory, které mohou ovlivnit stanovení cílů a samotnou strategii podniku. Pracuje se v ní s informacemi z minulých let, ale také s odhady budoucího vývoje. Strategická analýza patří mezi důležité vědecké techniky.

Cílem předložené bakalářské práce je zpracování strategické analýzy v podniku Model Obaly a.s.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude popsána metodika strategické analýzy. Na začátku budou objasněny základní pojmy, které mají něco společného se strategickou analýzou, a bude vysvětleno, co to strategická analýza je. Poté budou představeny metody, které lze použít pro zpracování strategické analýzy s tím, že metody využívané v praktické části budou rozebrány hlouběji. Jedná se o analýzu makrookolí, kde se vybere metoda PEST, analýzu mikrokolí, ve které se pozornost zaměří na Porterův model pěti sil, interní analýzu, kde se bude provádět finanční analýza a analýza zaměstnanců a SWOT analýzu. Na konci teoretické části budou popsány možnosti výběru strategie.

V další části bude představena společnost Model Obaly a.s., která se zaměřuje na papírenský průmysl. V této části bude možnost dozvědět se o začátcích společnosti, o těžkých obdobích, o postupném rozkvětu společnosti a také informace o výrobcích a službách, které společnost nabízí.

V praktické části budou převedeny poznatky z teoretické části do praxe. Bude provedena analýza makrookolí, mikrookolí a interní analýza. V těchto analýzách se bude pracovat s informacemi a daty zahrnující závody v celé České republice, to znamená s daty společnosti Model Obaly a.s. V analýzách budou použity i informace, která byly zjištěny z ústních pohovorů se zaměstnanci. Na konci bude vše shrnuto ve SWOT analýze, a na základě získaných výsledků bude doporučena vhodná strategie.

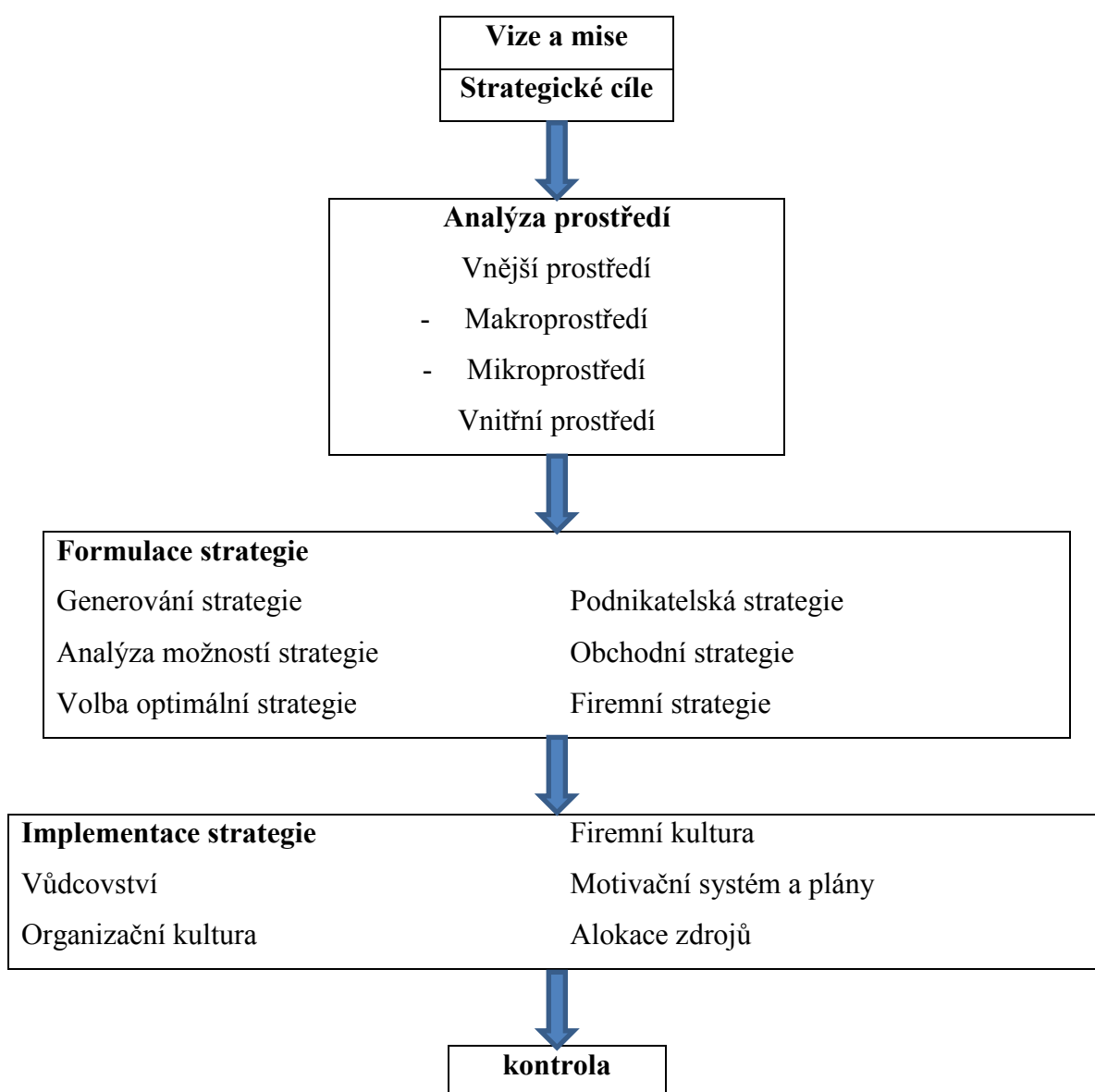
2 *Charakteristika a popis metod strategické analýzy*

Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že strategie je nástrojem, který pomáhá podniku přežít v konkurenčním prostředí. Základním cílem strategie je předpovídat a následně připravit podnik na situace, které mohou v budoucnu nastat a mohou pozitivně či negativně ovlivnit činnost podniku. Pomocí správně zvolené strategie je možné dosáhnout naplnění poslání, cílů a vize podniku. Posláním neboli misí se rozumí identifikace základních funkcí podniku a vztah ke skupinám lidí soustředěných okolo podniku (vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé atd.). Konkrétním příkladem mise v podniku Model Obaly a.s. je výroba a dodávka obalů a poskytnutí veškerých služeb souvisejících s balením předmětů. Pod pojmem vize podniku si lze představit náhled do budoucnosti, jak by měl podnik v budoucnu vypadat. Čím lépe a podrobněji bude náhled popsán, tím větší bude touha jej zažít. Jako příklad je uvedeno, jak může vypadat vize firmy Model Obaly a.s.: „V roce 2020 bude firma Model Obaly a.s. patřit mezi tři největší hráče v Evropě a podíl na trhu v ČR bude tvořit 50 %.“ Od poslání a vize podniku se odvíjí strategické cíle, které jsou vyjádřeny zejména ekonomickými ukazateli. Cíle vycházejí ze současného stavu, ale jsou zaměřeny na budoucnost. Nejdůležitějším cílem je většinou maximalizace tržní hodnoty pro akcionáře. Vymezení poslání, vize, cílů a strategie vyžaduje získat, uspořádat a vyhodnotit velké množství informací, které jsou spjaté nejenom s podnikem, ale i s jeho okolím.

Sedláčková a Buchta (2006, str. 1) uvádějí, že: „*Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.*“ Strategické řízení je hlavním faktorem pro řízení celého podniku. Podle Mallya (2007) je chybné domnívat se, že proces strategického řízení je přesně definovaný postup dříve sepsaných kroků. U strategického řízení je důležité vycházet ze zkušeností vrcholného managementu a poznatků, které se naučili při působení na daném trhu. Je to proces, který závisí na každodenním rozhodování a reagování na změny podmínek v daném prostředí. Z velké části strategické řízení závisí na vhodné kombinaci lidí, vůdcovství a technologií. Ačkoliv každý podnik má jinou strukturu řízení, mělo by se vycházet z rozdělení procesů na pět fází, které jsou popsány na Obr. 2.1. V první fázi by se měly identifikovat současné podnikové mise a cíle a určit, čeho chce firma dosáhnout. Strategickou analýzou vnějšího, vnitřního a interního prostředí se zabývá druhá fáze. V této

fázi se vedení prostřednictvím analýz snaží určit oblasti, které potřebují více pozornosti. Třetí fází je definování strategie, která se snaží zhodnotit současné mise a cíle. Čtvrtá a pátá fáze zahrnuje implementaci, hodnocení a kontrolu zvolené strategie. Firmy, které využívají zásad strategického řízení, mají oproti konkurenčním podnikům mnoho výhod. Mezi tyto výhody patří: lepší uvědomění si nebezpečí a hrozeb v externím prostředí působnosti firmy, klesání odporu zaměstnanců vůči změnám, které jsou provedeny členy vedení firmy, minimalizace dopadů neočekávaných podmínek a změn, efektivní alokace času a zdrojů firmy, zvýšení prodejnosti svých výrobků a služeb aj.

Obr. 2.1 Schéma strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle knihy od Jakubíkové (2013, str. 17)

2.1 Strategická analýza

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), strategická analýza patří mezi nejdůležitější součástí vědecké techniky a můžeme si ji představit jako rozebrání celku na jednotlivé části. Základním úkolem této analýzy je objevovat a vyhodnocovat ty faktory, u kterých předpokládáme, že výrazným způsobem ovlivní konečnou volbu cílů a strategii podniku. Obsahuje techniky, které mohou být využity k analýze vztahů mezi okolím podniku, makrookolí, odvětví, trhu, konkurentu a konkurenční síly. Při tvorbě strategické analýzy se obecně vychází z odhadu budoucích trendů a jevů. Proto je nezbytné sledovat již existující trendy a získávat informace, které dokážou odhalit základy budoucího vývoje. Jak už tomu bylo u strategického řízení, ve kterém nelze postupovat pouze podle předem daných kroků, ale je nutno zapojit i zkušenosti a poznatky vedení, tak i strategická analýza není založena pouze na předvídání budoucnosti. Podnik musí prokázat snahu aktivně vytvářet budoucnost podle svých zájmů. Vytváření budoucnosti úzce souvisí s pochopením předem zkoumaných faktorů a udržováním si náskoku před změnami u konkurence.

Pro vytvoření takto chápané strategie, je nutné použít nové přístupy. Strategii lze přizpůsobit na zcela nový charakter konkurence, který dostává globální povahu a konkurenční rivalitu, jenž má mnohem vyšší intenzitu. Každý podnik by měl při přípravě strategie pochopit, že nejde použít nějakou univerzální strategii, ale že každá strategie musí vycházet z výsledku strategických analýz a musí být vhodná pro daný podnik. S ohledem na cíle podniku lze ve strategické analýze určit několik okruhů, na které se zaměřit.

Strategická analýza je orientovaná na vnější okolí podniku, což znamená faktory ovlivňující strategickou pozici podniku a faktory vytvářející potencionální příležitosti a hrozby. Při analýze vnějšího prostředí bude použita metoda PEST, která bude blíže specifikována v další části práce. Další analýza se soustředí na mikrookolí podniku, především na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je upozornit na možné hrozby ze strany konkurentů. K této analýze se nejčastěji používá Porterův model pěti sil. Při strategické analýze nelze opomenout ani analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Výsledky následujících analýz představují východisko pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku. Syntéza výsledku představuje velice složitou činnost a je vrcholným krokem strategické analýzy. Tato syntéza bude promítnuta ve SWOT analýze, ve které je důležité zaměřit se především na silné a slabé stránky podniku.

2.2 Metody analýzy makrookolí

Podle Kozla (2006) představuje makroprostředí nepředvídatelné vlivy okolí. Neustále a proměnlivě působí na činnost podniku, a jelikož jej nemůžeme nějak ovlivnit, snažíme se mu především přizpůsobit. Makroprostředí představuje množství vlivů, vývojových trendů a tendencí. Je nutné je důkladně monitorovat a systematicky analyzovat, abychom dokázali předvídat následky jejich působení. Při provádění analýzy makroprostředí je pro člověka důležité zapamatovat si, že na něj nemá vliv pouze nejbližší okolí, ale musí brát v úvahu i vlivy, které významně překračují hranici států. Proto se při tvorbě analýzy začínají v první řadě analyzovat vlivy základních geopolitických, vědeckotechnických, hospodářských a kulturních dohod ve světě, vlivy různých nadnárodních organizací, firem a mezinárodních sdružení. Hlavní pozornost by měla být zaměřena na vývoj a trendy v zemích největších obchodních zájmů. Po skončení analýzy globálního makroprostředí, se přechází k analyzování menšího prostoru, např. národní trh, a nakonec je významné věnovat pozornost faktorům, které bezprostředně ovlivňují dění v rámci regionu. Tento proces je závislý na několika faktorech, kterými jsou především: velikost firmy, strategie obsazení trhu, zda jde o tržního vůdce, který pokrývá celý trh, nebo o malou firmu.

Blažková (2007) říká, že tato analýza prostředí je významná pro poznání externího okolí, v kterém se podnik nachází, pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a ke stanovení toho, jak má podnik na tyto trendy reagovat.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) představuje makrookolí celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Tyto zmíněné vlivy mohou výrazně ovlivnit úspěšnost a efektivnost podniku. Každý podnik se s těmito vlivy vyrovnává, jak nejlépe umí. Schopnost aktivně reagovat a vyrovnat se s problémy, často rozhoduje o tom, jak bude podnik úspěšný. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a firma je může ovlivnit jen velmi zřídka.

Tichá a Hron (2013) uvádějí, že vliv makrookolí na formulaci podnikové strategie je zjevný a projevuje se několika způsoby. Jedním z hlavních vlivů makrookolí je, že může vytvářet jak příležitosti tak ohrožení pro podnikatelskou činnost. Dalším významným vlivem je fakt, že získávání zdrojů potřebných k výrobě a zdrojů, které vytvářejí konkurenční výhodu, může záviset na mnoha faktorech, např. demografickém vývoji. Pozor si podnik musí dát na vládní zásahy a nařízení, které výrazně ovlivňují strukturu odvětví.

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení podstatných faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí je vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou důležité pouze faktory, které ovlivňují podnik.

2.2.1 PEST ANALÝZA

Sedláčková a Buchta (2006) mluví o PEST analýze jako o analýze dělicí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin:

- politické a legislativní,
- sociální a kulturní,
- ekonomické,
- technologické.

Každá ze zmiňovaných skupin ovlivňuje více či méně činnost podniku. Důležitost jednotlivých faktorů a skupin je pro každý podnik odlišná. Například zahraniční investor bude přikládat velkou váhu politickým a legislativním faktorům, ze kterých může zjistit např. politickou stabilitu.

Politické a legislativní faktory

Faktory jako stabilita zahraniční a domácí politiky nebo členství v EU mohou pro podniky znamenat významné příležitosti, ale také ohrožení. Z hlediska politických a legislativních faktorů jsou pro podnik důležitá politická omezení, která se dotýkají daňových zákonů, protimonopolních zákonů, exportu, importu, cenové politiky a mnoha dalších činností. Existence mnoha zákonů a norem omezuje prostor pro podnikání a může ovlivnit i budoucí kroky podniku.

Ekonomické faktory

Fotr a kol. (2012) říká, že makroekonomické údaje jsou důležité pro vypracování finančních analýz strategického plánu. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu a vymezuje příležitosti a hrozby ovlivňující strategický záměr. Základní sledované ekonomické faktory jsou: míra ekonomického růstu, ceny jednotlivých komodit, úrokové sazby, inflace, kurzy měn, průměrné mzdy a jejich předpokládaný vývoj, míra nezaměstnanosti a budoucí výhled, daně a jejich vývoj, kupní síla obyvatelstva a ukazatele kapitálového trhu.

Sociální faktory

Grasseová (2012) informuje o tom, že mezi sociální faktory lze zařadit demografické charakteristiky a sociálně-kulturní aspekty. K demografickým činitelům patří velikost populace, věková struktura, geografické rozdělení, pracovní preference, etnické rozložení a další. Faktory jako životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika, dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti patří do sociálně-kulturních aspektů.

Technologické faktory

Lhotský (2010) uvádí, že faktory technologického pokroku mohou velmi významně ovlivňovat úspěšnost a samotnou existenci podniku. Jsou to především nové vynálezy a zásadní inovace. Mnohé firmy investují do technologického rozvoje množství peněz za účelem získání konkurenční výhody, na druhou stranu toto investování sebou nese i značné množství rizik. Podnik nemá nikdy předem jasné, že nová technologie či výrobek vzbudí u spotřebitelů dostatečný zájem, který zajistí návratnost investovaných prostředků. Důležitým úkolem strategií je předpovědět nejpravděpodobnější směr technologického vývoje. Mezi technologické faktory patří podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň.

2.3 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí představuje důležitou součást strategické analýzy. Pro formulaci strategie je zásadní stav faktorů mikrookolí představovaného zejména odvětvím. Důležitým prvkem pro formulování strategie je hledání souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Za klíčové z pohledu podnikového okolí se považuje odvětví, ve kterém podnik soutěží. Vymezení tohoto odvětví bývá často složitým problémem, protože mnoho podniků vyrábí široký sortiment produktů, které mohou představovat vstupy také pro více odvětví a zažité členění se s postupem času a s rozvojem technologií stává čím dál hůře využitelné. Strukturu odvětví je důležité brát jako proměnnou a nikoliv jako konstantní veličinu. Odvětvím se chápe skupina podniků, jejichž výrobky mají tak stejné nebo společné charakteristiky, že uspokojí stejné potřeby zákazníků. Soutěží tedy o stejné zákazníky. Většinou se jedná o podniky, které vyrábí substituční výrobky.

Základní charakteristiky odvětví jsou pro strategii podniku velice důležité. Strategie je zaměřena především na budování jedinečného postavení podniku v rámci odvětví. Pro provádění navazujících analýz je nezbytným krokem správné pochopení struktury odvětví a jejich vývojových trendů. I dobrá strategie může ztroskotat na špatném vývoji situace. Je dobré sledovat předpokládaný budoucí vývoj odvětví, protože nalézá-li se podnik v nevhodnou dobu v nesprávném odvětví, nepomůže mu ani ta nejlepší zvolená strategie (Sedláčková, 2006).

Podle Sedláčkové (2006) je jednou z metod, kterou lze využít pro analyzování mikrookolí, **Mapa konkurenčních skupin**. Je třeba si uvědomit, že struktura odvětví definována pomocí jeho základních charakteristik odhalí řadu faktorů, které formují odvětví, ale na druhou stranu se jedná pouze o hrubý odhad odvětví. Problémem je, že definice odvětví, jako skupiny podniků, jejichž výrobky mají mnoho společných charakteristik a uspokojují stejné potřeby, vymezuje příliš široký okruh odvětví. Detailněji se dá odvětví sledovat pomocí analytického nástroje, který rozdělí podniky v odvětví do skupin podle podobné tržní strategie, podobných záměrů a také podle konkurence na podobném základě. Mapa těchto skupin vzniká zanesením jejich pozic do dvojdimenzionální osově soustavy, kde osy jsou tvořeny strategickými proměnnými. Při konstrukci mapy bychom měli dodržet tento postup:

1. Identifikovat charakteristiky, které od sebe odlišují jednotlivé podniky v odvětví (např. cenová politika, kvalita produktů),
2. Do osově soustavy zaneš postavení jednotlivých podniků,
3. Vytvořit strategické skupiny z podniků, které jsou umístěny v těsné blízkosti,
4. Okolo každé skupiny nakreslit kruh.

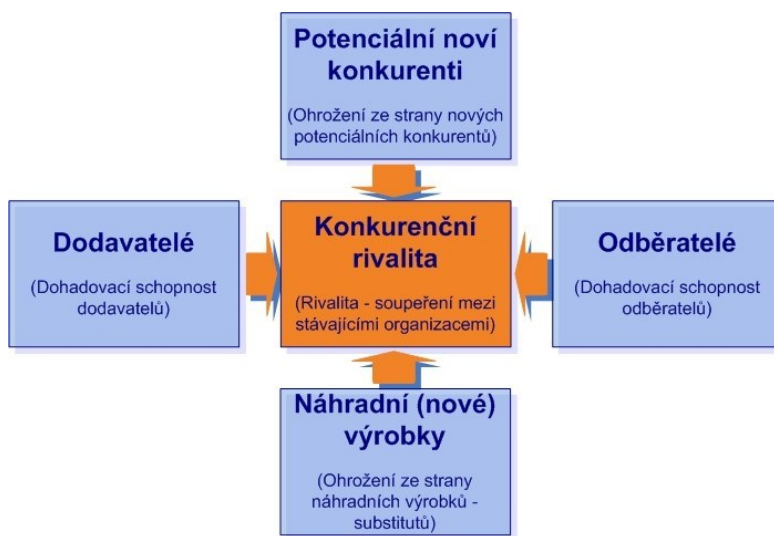
Zkonstruovaná mapa strategických skupin ukazuje detailnější pohled na strukturu odvětví. Nejčastěji se ovšem k analýze mikrookolí používá Porterův model, který bude popsán níže.

2.3.1 Porterův model pěti sil

Grasseová (2012) říká, že podle předpokladu, který stanovil Porter, závisí ziskovost odvětví na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují cenu, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví. Než podnik vstoupí na trh daného odvětví, měl by analyzovat „pět

sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Porterův model (viz Obr. 2.2) je sestaven tak, že strategická pozice podniku je určována působením pěti základních činitelů, které mohou být hnací silou konkurence. Důležitost jednotlivých složek záleží na jednotlivých odvětvích. Ne vždy bude mít jednotlivá složka stejnou důležitost. Je to způsobeno převážně tím, že každé odvětví má svou vlastní strukturu. Model umožňuje podniku proniknout do struktury daného odvětví a přesně určit faktory, které jsou pro konkurenci rozhodující.

Obr. 2.2 Porterův model pěti sil



Zdroj: upraveno podle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 48)

Jak je vidět na Obr. 2.2, tak „pět sil“ tvoří:

- konkurenční rivalita,
- noví konkurenti,
- substituty,
- odběratelé,
- dodavatelé.

Hrozba konkurenční rivality

Je důležité si uvědomit, že odvětví, ve kterém působí velké množství silných konkurentů, není přitažlivé. Rivalita mezi podniky se zvyšuje, pokud se dané odvětví zmenšuje, jelikož konkurenční podniky mohou získat větší podíl na trhu. Dalším faktorem, který může ovlivnit

rivalitu, jsou vysoké fixní náklady, které mohou vést až k cenovým válkám mezi podniky. Je třeba přemýšlet, jak lze vylepšit naši pozici vůči konkurentům.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba ze strany nových podniků závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví. Přitažlivost trhu závisí na výšce vstupních a výstupních bariér. Trh je pro nás nejatraktivnější, jsou-li vstupní bariéry vysoké a výstupní bariéry nízké. Pokud jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciál ziskovosti vysoký, ale zároveň je vysoké i riziko, protože neúspěšné firmy jsou nuceny zůstat na trhu a bojovat o přežití. V opačném případě, kdy jsou bariéry nízké, mohou podniky snadno vstoupit i opustit odvětví. Zde se nabízí odpověď na otázku, jak lze zvýšit bariéry vstupu.

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou podobné výrobky, které většinou slouží ke stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. V případě výskytu substitutů se odvětví stává neatraktivním, jelikož substituty limitují potencionální ceny a zisk. V tomto případě se podnik musí zaměřit na sledování vývoje cen substitutů. Zde se nabízí otázka: Čím můžeme snížit hrozbu substitutů?

Hrozba odběratelů

Jestliže zákazníci získávají velkou moc při vyjednávání, trh se stává neatraktivním. Je to způsobeno tím, že zákazníci se snaží vyjednat snížení ceny, lepší kvalitu a více služeb. Zároveň přitom staví konkurenty proti sobě, čímž snižují zisk prodávajícího. Síla zákazníků se zvyšuje, jestliže výrobek tvoří výraznou část nákladů, jestliže nejsou výrobky diferenciovány a také tím, jestli je zákazník vzhledem ke svým nízkým ziskům citlivý na cenu. Prodávající může reagovat tím, že se zaměří na skupinu zákazníků, která nedisponuje takovou vyjednávací silou nebo vyvinutím špičkové nabídky, která se neodmítá.

Hrozba dodavatelů

Odvětví se stává neatraktivním v případě, že dodavatelé mohou zvyšovat cenu či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste v případě, že dodavatelé poskytují jedinečné výrobky. Nejlepší obranou je vybudovat si s dodavatelem nadstandartní vztahy. Zde se nabízí otázka, jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů.

2.4 Interní analýza

Sedláčková (2006) tvrdí, že doposud byl kladen důraz na analýzu vnějšího prostředí - makrookolí, mikrookolí. Nyní se musí obrátit pozornost na vztah strategie a vnitřní situace podniku.

V 70. a zejména v 80. letech byl v odborné literatuře s ohledem na strategické řízení zdůrazňován především význam vnějšího okolí. Pozornost se soustřeďovala především na vnější okolí podniku a konkurenční pozice podniku ve vztahu ke konkurentům. V 80. letech se výrazněji projevují práce Michaela Portera, které se soustřeďovaly na vliv struktury odvětví a vliv konkurenční pozice podniku na výnosnost. Analýza vnitřní situace podniku zůstávala bez většího zájmu managementu. Situace se změnila až v 90. letech, kdy se úloha zdrojů podniku jako významného činitele při tvorbě strategie dostala do centra pozornosti.

Podle Malloya (2006) je hlavní myšlenkou interní analýzy uskutečnit zhodnocení současného postavení firmy a současně identifikovat silné a slabé stránky podniku. Interní analýza nabízí hodnocení faktorů, které jsou analyzované uvnitř podniku. Podnikové zdroje tvoří především vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažery, budovy a finanční prostředky. Dále pak znalosti, schopnosti a expertízy pracovníků. Pro identifikování silných a slabých stránek je nezbytné analyzovat vnitřní faktory podniku. Vnitřními faktory, které budou rozepsány níže, jsou:

- faktory technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Faktory technického rozvoje

Tyto faktory pomáhají zlepšit současný výrobek nebo servis poskytovaný firmou. Dále se zlepšuje výrobní proces, což vede ke snižování výrobních nákladů. Význam technologického rozvoje má různé formy úspěchu. Některým firmám stačí investovat 1 % svého obrátu, což vede k úspěchu a jiné firmy musí investovat 10 % svého obrátu, aby dosáhli úspěchu. Cílem výzkumu a vývoje je uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence a získat tak před ní náskok.

Marketingové a distribuční faktory

Marketing znamená vedení podniku orientované na trh. Trh rozhoduje o tom, zda podnik bude úspěšný nebo neúspěšný. Už neexistují skoro žádné výrobky, které by se prodávaly automaticky a proto je marketing čím dál tím víc důležitější. Hlavním cílem marketingu je, aby se zákazník stal téměř součástí produktu. Lze toho dosáhnout například poskytnutím zvýhodňujících programů. Je třeba si pamatovat, že udržet si stálého zákazníka je vždy levnější než získat nového zákazníka.

Výrobní faktory a řízení výroby

V této sféře je zapotřebí vysvětlit otázky nebo faktory, které jsou spojeny s výrobou. Otázky, na které se hledají odpovědi, jsou například: Jak moc mají být továrny automatizovány? Jak velké mají být továrny? Které díly musíme vyrobit sami a které zajistit u dodavatelů? Faktory, kterými je třeba se zabývat, jsou například: dostupnost surovin a polotovarů, účinnost výrobních zařízení, flexibilita v operacích, energetická náročnost a jiné.

Faktory pracovních zdrojů

V této fázi management zjišťuje, jestli má podnik správné lidi s potřebnými znalostmi, jestli poskytuje dobré pracovní podmínky, zda jsou pracovníci dobře informováni o rozvoji uvnitř organizace. Dnes je tato činnost známá pod pojmem řízení lidských zdrojů. Jde především o nabídnutí takové práce, která je trvalá a kde se budou lidé cítit užiteční a přínosní pro organizaci. Je třeba se řídit heslem: „Motivovaní pracovníci jsou produktivní pracovníci.“

Faktory finanční a rozpočtové

V této oblasti management zjišťuje, jaká je finanční pozice a kvalita finančního řízení firmy. Dá se říct, že finanční pozice firmy je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice. Jedná se tedy o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činností podniku, která bude popsána ve finanční analýze.

2.4.1 Finanční analýza

Metodou, která byla vybrána pro praktickou část pro analyzování interního prostředí a která je níže podrobněji popsána, je finanční analýza.

Růčková (2008) tvrdí, že hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro rozhodování o fungování podniku. Existuje zde velmi úzká spojitost mezi rozhodováním o podniku a účetnictvím. Finanční analýza se v České republice v posledních patnácti letech stala oblíbeným a důležitým nástrojem pro hodnocení reálné ekonomické situace podniku. Informace z finančních výsledků se stávají základním kritériem ekonomických rozhodnutí. Jsou důležité jak ve strategickém řízení, tak i při hodnocení a výběru partnerů v obchodní oblasti.

Základním cílem finančního řízení podniku je dosáhnout finanční stability. Finanční analýza se dá využít při pohledu do minulosti, kdy je šance hodnotit, jak se firma vyvíjela až do současnosti a také slouží jako základ pro finanční plánování ve všech časových rovinách. Při zpracování finanční analýzy se jedná o identifikaci slabých stránek ve finančním sektoru firmy a silných stránek souvisejícími s možným budoucím zhodnocením majetku firmy. Tyto informace mohou pomoci i při zpracování SWOT analýzy.

Finanční analýza je důležitá pro všechny lidi, kteří jsou součástí podniku. Akcionáře zajímá výnosnost akcií a její predikce, dodavatelé se zajímají o schopnost včas splatit faktury, odběratelé se v tomto ohledu starají o kvalitu a dochvilnost dodávek a zaměstnanci se zajímají o udržení pracovních míst a mzdová ujednání.

Finanční analýza vychází z různých informačních zdrojů, v základě se však dělí na informace interní a externí. Interní informace jsou úzce spojeny s firmou, ale problémem je, že ne všechny informace jsou veřejně dostupné. K veřejně dostupným informacím, které lze zahrnout do finanční analýzy, patří data z účetní uzávěrky (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích). Kromě těchto dat patří k interním informacím údaje z podnikové statistiky, podklady z úseku mezd a práce, vnitřní směrnice podniku apod. Externí informace pocházejí z vnějšího prostředí a týkají se domácího a zahraničního okolí podniku. Spadají zde informace z mezinárodních analýz, odvětvových analýz, informace z oficiálních statistik a burzovní informace. Existuje několik způsobů, jak provést finanční analýzu. V této práci je vybrána analýza pomocí poměrových ukazatelů. Výběr je odůvodněn tím, že poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti. Nejpravděpodobnějším důvodem je, že poměrové ukazatele využívají veřejně

dostupné informace. Dluhošová (2011) tvrdí, že základními oblastmi ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, likvidity, aktivity a ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita podniku je znázorňována strukturou zdrojů financování. Finanční stabilitu je možno hodnotit na základě vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí.

Tab. 2.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Název	Vzorec	Číslo vzorce
Ukazatel celkové zadluženosti	cizí kapitál/celková aktiva	(2.1)
Ukazatel úrokového krytí	EBIT/nákladové úroky	(2.2)
Zadluženost vlastního kapitálu	cizí kapitál/vlastní kapitál	(2.3)

Zdroj: upraveno dle Dluhošové (2011, str. 75)

Zkratka *EBIT* je odvozená z anglického *Earnings before Interest and Taxes* a v překladu to znamená zisk před odečtením úroku a daní. V Tab. 2.1 jsou zobrazeny vybrané ukazatele a vzorce, které patří mezi ukazatele finanční stability a zadluženosti.

Ukazatel celkové zadluženosti

Měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Riziko u věřitelů stoupá s rostoucí výší tohoto ukazatele. Tento ukazatel je důležitý především pro dlouhodobé věřitele, jako jsou komerční banky.

Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel ukazuje, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku. Znamená to, že čím je úrokové krytí vyšší, tím je finanční situace lepší. O zisk před úroky a daněmi *EBIT* se dělí věřitelé a vlastníci, tím pádem i užití daného ukazatele v této podobě má smysl. Je-li hodnota rovna 100 %, znamená to, že podnik nemá žádný zisk a vydělává si pouze na úroky.

Zadluženost vlastního kapitálu

Akceptovatelná zadluženost vlastního kapitálu záleží na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku. Obecně by se měla u stabilních společností pohybovat v pásmu od 80 % do 120 %. Optimální zadluženost je taková, kdy průměrné náklady na získávání celkového kapitálu jsou nejnížší.

Ukazatele rentability

Podle Janišové (2013) ukazatele rentability (Tab. 2.2) hodnotí výnosnost firmy. To znamená, že ukazují poměr mezi finančními prostředky, které lze získat z podnikatelských aktiv a finančními prostředky, jež jsou pro tyto aktivity určeny.

Tab. 2.2 Ukazatele rentability

Název	Vzorec	Číslo vzorce
Rentabilita aktiv (ROA)	$ROA = EBIT / \text{aktiva}$	(2.4)
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	$EBIT / (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky})$	(2.5)
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$EAT / \text{vlastní kapitál}$	(2.6)

Zdroj: upraveno dle Dluhošové (2011, str. 77)

Zkratka *EAT* je odvozena z anglického *Earnings after Taxes* a v překladu to znamená zisk po zdanění neboli čistý zisk.

Rentabilita aktiv

Je považována za klíčové měřítko rentability, jelikož poměruje zisk s celkovými aktivy, které jsou investovány do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů

Daným ukazatelem se hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji. Investovaný kapitál patří pouze ke zpoplatněnému kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu

Vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení v zisku. Tento ukazatel je závislý na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu.

Ukazatele likvidity

Janišová (2013) říká, že likvidita je způsobilost firmy udržovat stále finanční prostředky pro zajištění chodu firmy neboli splácet krátkodobé závazky. Tyto ukazatele (Tab. 2.3) porovnávají peníze v pokladně či na bankovním účtu (oběžná aktiva) vůči krátkodobým závazkům.

Tab. 2.3 Ukazatele likvidity

Název	Vzorec	Číslo vzorce
Celková likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	(2.7)
Pohotová likvidita	$\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$	(2.8)
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{pohotov. pl. prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$	(2.9)

Zdroj: upraveno dle Dluhošové (2011, str. 79–80)

Celková likvidita

Pro podnik je důležité, aby krátkodobé dluhy byly kryty z takových složek majetku, které jsou pro tento účel určeny. Smysl ukazatele je v tom, že poměřuje objem oběžných aktiv s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5, což je přiměřená výše. Nejdůležitější je srovnání s podniky s obdobným charakterem činností, či s průměrem za odvětví.

Pohotová likvidita

Pro vyjádření tohoto podílu se berou v úvahu z oběžných aktiv pouze pohotové prostředky. Hodnota, která je doporučena u tohoto ukazatele, by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5. Výše ukazatele závisí na typu činnosti podniku, odvětví, strategii apod. Je důležité sledovat i vývoj tohoto ukazatele. Růst by měl značit zlepšení finanční a platební situace a naopak.

Okamžitá likvidita

Základní složku v čitateli tvoří nejlikvidnější prostředky, tedy peníze na účtech, v hotovosti a šeky. Lze do nich zařadit i různé formy finančních rezerv, jimiž podnik disponuje. Ukazatel je poměrně nestabilní, a proto slouží především k dokreslení úrovně likvidity podniku.

Ukazatele aktivity

Patří sem ukazatele (Tab. 2.4) relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, jak krátkodobých tak dlouhodobých.

Tab. 2.4 Ukazatele aktivity

Název	Vzorec	Číslo vzorce
Obrátka celkových aktiv	tržby/celková aktiva	(2.10)
Doba obratu aktiv	$(\text{celková aktiva} \cdot 360) / \text{tržby}$	(2.11)
Doba obratu zásob	$(\text{zásoby} \cdot 360) / \text{tržby}$	(2.12)
Doba obratu pohledávek	$(\text{pohledávky} \cdot 360) / \text{tržby}$	(2.13)
Doba obratu závazků	$(\text{závazky} \cdot 360) / \text{tržby}$	(2.14)

Zdroj: upraveno dle Dluhošové (2011, str. 83)

Obrátka celkových aktiv

Ukazatel měří obrat (intenzitu) využití celkového majetku. Je používán především pro mezipodnikové srovnání. Čím je ukazatel vyšší, tím lépe podnik využívá majetek. Trend – rostoucí.

Doba obratu aktiv

Zde se dozvíme, za jak dlouho dojde k obratu majetku ve vztahu k tržbám. Hodnota je určena obratem fixního a pracovního kapitálu. Podíl fixních aktiv je přímo úměrný hodnotě ukazatele. Trend – klesající.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Je dobré udržovat dobu obratu zásob na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši. Někdy se tento ukazatel používá v jiné formě, kdy ve jmenovateli jsou průměrné denní náklady. Trend – klesající.

Doba obratu pohledávek

Ukazatel udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Když ukazatel delší dobu překračuje doby splatnosti, je nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů. Ukazatel se využívá především pro plánování peněžních toků. Trend – klesající.

Doba obratu závazků

Je zde vyjádřen počet dní, na který dodavatelé poskytl obchodní úvěr. Charakterizuje platební disciplínu vůči dodavatelům. Trend – stabilní.

Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

U daných ukazatelů se vychází kromě účetních i z údajů kapitálového trhu. Z důvodu toho, že ne každá firma má právní formu akciové společnosti, vyplývají u těchto ukazatelů i některá omezení. Kromě zmíněného ukazatele čistého zisku na akcii (Tab. 2.5) zde patří např. ukazatel dividendového výnosu.

Tab. 2.5 Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

Název	Vzorec	Číslo vzorce
Čistý zisk na akcii	$EAT / \text{počet ks kmen. akcií}$	(2.15)

Zdroj: upraveno dle Dluhošové (2011, str. 84)

Čistý zisk na akcii

Pomocí tohoto ukazatele se dá zjistit, kolik připadá čistého zisku a jakou výši dividend je možné vyplatit ze zisku společnosti na jednu akcii. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím příznivější je ohlas u investorů. To znamená vyšší cenu akcií, což vede k růstu hodnoty firmy.

2.5 SWOT analýza

Böhm (2008) říká, že SWOT analýza je nástrojem, který firma může použít v případě kritické marketingové situace, kdy zanalyzuje současnou situaci a najde správnou strategii pro úspěšný rozvoj. Její název je odvozen od počátečních písmen anglických názvů (*Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby*). SWOT analýza je komplexní vnitřní analýza, která se snaží pomocí zpracování a vyhodnocení interních a externích informací získat pro firmu významnou přidanou hodnotu ve strategickém rozvoji firmy. Tato analýza zahrnuje zjištění silných a slabých stránek podniku, jež jsou vnitřními faktory a podnikových příležitosti a hrozeb, tedy vnějších faktorů. Pro SWOT analýzu je zapotřebí široké spektrum informací. Jsou to informace, které se týkají samotného podniku, konkurence, trhu a prostředí. Tyto informace se následně promítají do analýzy silných a slabých stránek, stejně jako do analýzy příležitosti a hrozeb. Tímto analýza nabízí kombinaci výsledků, které poskytují užitečné informace pro zobrazení podnikových zdrojů a kapacit v porovnání s konkurencí.

Podle Grasseové (2012) je nejprve důležité identifikovat si silné a slabé stránky. Lze to provést několika způsoby, např. obsahovou analýzou vstupních podkladů, jež mohou mít různou podobu: může jít o studie, výroční zprávy, hodnotící zprávy, zpracované analýzy atd. Pomocí tvůrčích metod (brainstorming, porada, diskuze) zjistíme slabé a silné stránky podniku. Důležité je, aby u každé slabé stránky bylo uvedeno, proč se považuje za slabou stránku. Po zjištění silných a slabých stránek se pokračuje stanovením důležitosti identifikovaných faktorů. Lze využít například metodu alokace 100 bodů, kde každý člen týmu rozdělí 100 bodů mezi jednotlivé silné i slabé stránky. Čím více bodů bude dané stránce přiděleno, tím větší vliv bude mít na analyzovanou oblast. Důležitost pak může být zjištěna jako aritmetický průměr ze všech hodnocení členů týmu. Po tomto kroku je důležité vytvořit si dva seznamy, kdy první v pořadí bude vždy nejdůležitější stránka.

Po hodnocení silných a slabých stránek lze zahájit provedení fáze identifikace a hodnocení hrozeb a příležitosti z vnějšího prostředí. Hrozby a příležitosti se dají identifikovat několika způsoby. Postup může být stejný jako při identifikaci silných a slabých stránek, kdy se využije obsahová analýza vstupních podkladů a následně bude využita nějaká z tvůrčích metod. Hodnocení hrozeb představuje pro organizaci jisté riziko, které narůstá s aktuálností hrozby. Riziko hrozeb pak vyplývá především z pravděpodobnosti jejich vzniku. Při hodnocení příležitosti se určuje atraktivita dopadu dané příležitosti na analyzovanou oblast a pravděpodobnost vzniku příležitosti.

Poté, co byly identifikovány a hodnoceny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, lze přistoupit k sestavení matice SWOT. V rámci tvorby matice se provádí zaznamenávání silných a slabých stránek s vysokou důležitostí a příležitostí a hrozeb s vysokou hodnotou, které mají strategický význam. Jedná se o výběr těch faktorů, z kterých budou generovány alternativy strategie. Generování strategií pak spočívá v kombinování silných a slabých stránek se zjištěnými hrozbami a příležitostmi. Mezi čtyři strategie vytvářené v matici SWOT patří:

WO strategie – strategie hledání

Je zaměřena na překonání slabých stránek, využitím naskytnutých příležitostí. Je zde typické získávání dalších zdrojů, které jsou nezbytné pro využití příležitosti.

SO strategie- strategie využití

Tato strategie využívá silných stránek ke zhodnocení příležitosti identifikovaných ve vnějším prostředí. Strategie bývá základem pro definování vize a navazujících cílů. Definování vize a cílů je velice obtížné protože kombinace SO, která umožňuje jejich realizaci, se vyskytuje zřídka.

WT strategie – strategie vyhýbání

Je označována jako obranná strategie, která se zaměřuje na odstranění slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. V případě organizace se jedná o „boj o přežití“.

ST strategie – strategie konfrontace

Tato strategie je možná pouze tehdy, je-li organizace dostatečně silná na konfrontaci s ohrožením.

3 *Charakteristika vybraného podniku*

V této kapitole bude blíže popsán vybraný podnik – historie společnosti, předmět činnosti a organizační struktura.

- **Název společnosti:** Model Group
- **Sídlo společnosti:** Industriestrasse 33, Weinfelden, Švýcarsko
- **Závod, ve kterém je práce zpracována:** Těšínská 2675/102, Opava
- **Právní forma:** akciová společnost

Obr. 3.1 Logo firmy Model Obaly a.s.



Zdroj: brožura firmy Model Obaly a.s.

3.1 Historie společnosti

Společnost Model funguje už více než 125 let a po celou dobu fungování je podnik v držení jedné rodiny. Základ pro současnou společnost byl položen v roce 1882, kdy Louis Model založil ve švýcarském městečku Ermatingenu malou továrnu na ruční výrobu lepenky. Kromě mála zaměstnanců zde pracovala celá rodina Louise Modela – 7 dětí a jeho manželka. S postupem času malá továrna přestala stačit potřebám firmy, a proto Otto Model koupil prostory a kompletní majetek bývalé tkalcovny ve Weinfeldenu, což se později stalo sídlem firmy. V roce 1939 kupuje firma Model svůj první stroj na výrobu lepenky a k tomu získává automatickou tiskárnu a stroj na výrobu malých krabic, čímž se opěr rozšiřují možnosti firmy.

V roce 1945 se společnost stává akciovou společností. S postupem času a rostoucím objemem exportu vzrůstá nejenom poptávka po obalech, ale také se začíná uplatňovat vlnitá lepenka, se kterou podnik nepracoval. V 70. letech je založeno několik firem na území Dánska a Švédska zaměřených na recyklaci.

Zatím poslední období firmy by se dalo nazvat „expanze do střední Evropy“. V roce 1991 se otevírají pro společnost Model nové možnosti ve střední Evropě. Toho společnost využívá a kupuje závod na výrobu vlnitých lepenek a obalů s ofsetovým potiskem s dnešním názvem Model Obaly a.s. Vůbec prvním závodem, který společnost ve střední Evropě získal, byl závod v České republice ve městě zvaném Opava.

Následující část práce bude orientovaná především na výrobní závody v Opavě, které se skládají ze závodu na výrobu vlnité lepenky a závodu na výrobu hladké kaširované skládačky.

Základem pro vznik závodu vlnité lepenky v Opavě byly tři samostatné provozovny zpracovávající papír, jež byly založeny na počátku 20. století. Po znárodnění v roce 1945 navázala na činnost soukromých provozovatelů výroba papírových a lepenkových obalů v národním podniku Slezské papírny Opava. O čtyři roky později byl závod začleněn do národního podniku Žimrovických papíren. Na tomto podniku byla zajímavá především pestrost nabízeného sortimentu – sáčky, pytle, nákupní tašky, krychle, kartonáž, skládačky s tiskem a dvouvrstvá vlnitá lepenka. Pomyslným vrcholem této etapy bylo zavedení dvou nových technologií v letech 1968 – 69, které závod uplatnil jako první v Československu. Byla to výroba skládaček s hliníkovou a reliéfní ražbou a skládaček z potištěných archů kaširovaných vlnitou lepenkou.

Když se v roce 1964 začal v Československu projevovat nedostatek obalů z vlnité lepenky, bylo rozhodnuto o výstavbě nové výrobní haly a jako místo byla vybrána právě oblast Opavy. Tato oblast byla vybrána především z logistických důvodů, jelikož zde byla možnost zřízení vlastní železniční vlečky s napojením na státní dráhy. Po 14 letech nastává nový mezník v historii závodu v Opavě, protože je zahájena výroba vlnité lepenky v provozu označovaném pořadovým číslem dva.

Historie závodu hladkých kaširovaných skládaček (HKS) je částečně spojená s historií závodu na výrobu vlnitých lepenek. Po celou dobu existence Olšanských papíren fungovaly oba výrobní závody vedle sebe. Opavský závod tedy zajišťoval výrobu jak z hladkých, tak i z vlnitých lepenek. Výroba hladkých lepenek se řadila k vysoce ušlechtilým obalům, což způsobovalo především potiskování šestibarevným ofsetem a lakování klihovým lakem.

Začátek hladkých skládaček v Opavě je spojen s firmou Galena Komárov, která potřebovala krabičky pro své léky, v letech 1955 – 60. Do té doby byla typická především

výroba sáčků a hrubé kartonáže. V osmdesátých letech se kartonové obaly vyráběly v závodě na Těšínské ulici. Skládačky bylo možné upravit lakováním a pro některé odběratelé byly vyráběny skládačky sítotiskem, což umožňovalo větší nános barvy a obaly získaly větší efekt. V březnu roku 1985 byly vyrobeny první výrobky exkluzivních obalů v republice a vývoj obalů se začal ubírat novým směrem.

3.2 Předmět činnosti

Firma Model Obaly a.s. se zabývá zpracováním papíru, výrobou obalů z vlnité, kaširované a hladké lepenky a nabízí služby jako je logistika, potisk obalů, zabalení zboží a jiné. Je součástí holdingu, který je rozdělen na dvě části, Západ a Central. Do části Central patří závody ze střední Evropy (Česká republika, Polsko a Chorvatsko) a do části Západ patří závody situované ve Švýcarsku a Německu. V současné době závod Model Obaly a.s. zaměstnává více než 1200 lidí, což z něj dělá významného zaměstnavatele v České republice a je zaměřena na výrobu:

- obalů z vlnité lepenky,
- skládaček,
- tzv. Copack Plus obalů.

Obaly z vlnité lepenky

V oblasti vlnitých lepenek společnost nabízí obaly od jednoduchých přepravních až po velmi propracované vícebarevné displeje. Závod nabízí ze všech závodů střední Evropy nejvyšší výrobní kapacitu a nejširší sortiment obalů z vlnitých lepenek, které splňují nejvyšší standardy. Velkou výhodou daného závodu je, že spolupracuje se závodem na výrobu skládaček, který se nachází ve stejném objektu, což umožňuje kombinaci vlnité a hladké lepenky. Závod zaměstnává okolo 570 zaměstnanců a zásobuje především Českou republiku, Slovensko a jižní Polsko.

Skládačky

Daný závod společnosti Model Obaly a.s. je schopen nabídnout obaly, jejichž konstrukční a grafická kreativita podporuje úspěch balených výrobků na trhu. Je to způsobeno především velkou výrobní kapacitou v nově postavených budovách, vysoce kvalifikovaným personálem a efektivním výrobním procesem. Velkou pozornost u koncových zákazníků

vyvolává především možnost kombinace osmibarevného ofsetového tisku a další zušlechťovací techniky. Kromě České republiky se závod zaměřuje především na vývoz do Polska, Německa a Slovenska.

Copack Plus

Poslední závod společnosti na území České republiky nabízí naplnění obalů výrobky zákazníka. Tato služba přitahuje zájem zákazníků především díky outsourcingu všech operací. Copack Plus zásobuje především zákazníky v regionech severní Moravy a jižního Polska.

Tab. 3.1 Informace o produktech – výrobní závod

	Vlnitá lepenka	Skládačky	Copack Plus
Zaměstnanci	>570	>480	>150
Výrobní kapacita	280 mil. m ²	35 000 tun	-----
Normy	ISO9001, ISO14001, BRC/IoP, FSC	ISO9001, ISO14001, BRC/IoP, FSC	ISO9001, ISO14001

Zdroj: vlastní úprava z brožury firmy Model Obaly a.s.

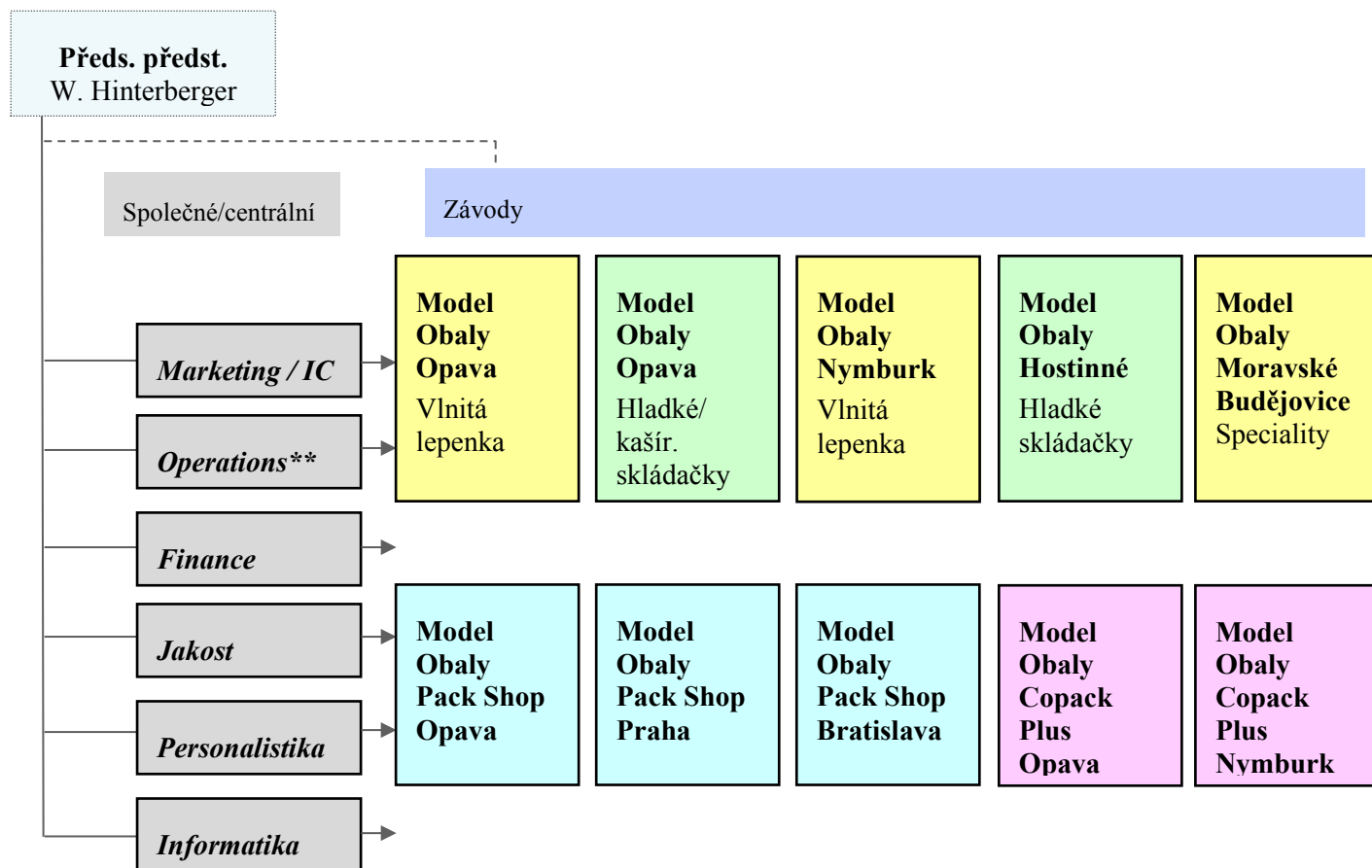
V Tab. 3.1 jsou shrnuty výrobky a služby, které firma na území České republiky nabízí, počet zaměstnanců, jež se podílí na výrobě, výrobní kapacity a dodržované normy.

3.3 Organizační struktura

Organizační strukturou společnosti je Model holding, jenž je rozdělen na dva regiony – Model Central a Model Západ. Oba regiony jsou dále složeny z několika právních subjektů v jednotlivých zemích. V České republice se jedná o akciovou společnost, která se skládá z jednotlivých závodů. Jak lze sledovat na Obr. 3.1, v České republice se nachází výrobní závody, Copacky a Packshopy. Výrobní závody se dělí, podle toho co vyrábí, na dva závody. Závody zpracovávající a vyrábějící vlnitou lepenku se nachází v Nymburce, Opavě a Moravských Budějovicích a závody vyrábějící obaly z hladkých a kaširovaných skládaček jsou situovány v Opavě a Hostinném. Spolu s těmito dvěma závody se v Opavě nachází ještě

Copack a Packshop. Druhý Copack lze nalézt v Nymburce a Copacky je možné navštívit ještě v Praze a Bratislavě.

Obr. 3.1 Organizační schéma Model Obaly a.s.



4 *Strategická analýza vybraného podniku*

Pro zvolení vhodné strategie, kterou by se firma měla ubírat, je důležité provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, což znamená provést strategickou analýzu. V této kapitole budou použity hlavní metody, které byly podrobněji popsány v teoretické části. Jako první bude vypracována analýza vnějšího prostředí, následována analýzou vnitřního prostředí a vše bude nakonec shrnuto ve SWOT analýze.

4.1 PEST analýza

Vybranou metodou analýzy vnějšího prostředí je PEST analýza. V následující analýze je důležité vystihnout politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které ovlivňují činnost podniku.

4.1.1 Politické faktory

Politické a legislativní faktory hrají velice významnou roli, protože ovlivňují společnost po celou dobu její existence. Ovlivňují jak samotné založení firmy či její vstup na český trh, tak také budoucí směřování společnosti.

Jedním z nejdůležitějších faktorů v této skupině je samotná vláda České republiky, která svými rozhodnutími nepřímo ovlivňuje atraktivitu podnikání. Dle mého názoru, politická situace v České republice není příliš vhodná pro rozvoj podnikání. Je to dáno různými vládními reformami, neustálými změnami v koalicích a na postech ministrů. Zapomenout se nemůže ani na poslední výsledky prezidentských voleb a volby do Poslanecké sněmovny, kdy v prvně jmenovaných volbách vyhrál levicově zaměřený Miloš Zeman a ve volbách do Poslanecké sněmovny vyhrála levicová Česká strana sociálně demokratická, což podpoře podnikání taky neprospělo. Pozitivní věci na posledních volbách byl úspěch strany ANO a zvolení Andreje Babiše ministrem financí, jelikož strana ANO prohlašovala, že se bude snažit o zjednodušení administrativní zátěže a bude více podporovat export českých výrobků.

Osoba prezidenta země může výrazně ovlivňovat podnikatelské prostředí v dané zemi. Dobrý prezident by měl důstojně reprezentovat zemi a přispívat k jejímu dobrému jménu v zahraničí, protože image státu významně ovlivňuje pohled zákazníků na zboží z něj

pocházející. Jako reprezentant země si prezident Zeman nevede zrovna nejlépe, což je způsobeno některými jeho kontroverzními výroky či jeho chováním. Dále je dobré, když na zahraniční cesty sebou bere exportéry a pomáhá jim pronikat na cizí trhy. Prezident by se také neměl bát vetovat nekvalitní zákony. U každého zákona by měl požadovat důkladně zpracovanou analýzu, aby zjistil dopad na podnikatelské prostředí. V tomto ohledu je prezident Zeman výraznou a silnou osobností a podle mého názoru by mu nedělalo problém vetovat zákon. Co se týče celkové osobnosti našeho prezidenta, tak je svým nevyzpytatelným chováním určitou hrozbou pro podnikatelské subjekty.

Mezi základní právní předpisy, které musí podnik dodržovat, patří:

- Ústava České republiky,
- Listina základních práv a svobod,
- Občanský zákoník,
- Zákoník práce,
- Zákon o obchodních korporacích

Jelikož společnost Model Obaly a.s. vyrábí obaly a snaží se o dosažení co největší kvality u svých výrobků, zavázala se k tomu, aby její výrobky odpovídaly stanoveným normám. Mezi normy, které podnik musí dodržovat při výrobě, jsou normy ISO 9001, ISO 14001, FSC, BRC/IoP.

Podle normy **ISO 9001** vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány.

Norma **ISO 14001** stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti emisí ze své produkce, které jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány.

U normy **FSC** se jedná o lesní certifikaci, kde se kontroluje konkrétní les za účelem zjištění, jestli je obhospodařován v souladu s ekologickými a sociálními kritérii definovanými standardem FSC.

BRC/IoP se označuje jako mezinárodní standard zahrnující výrobu, zpracování a další nakládání s obaly výrobků určeným k balení potravinářských, kosmetických a hygienických produktů.

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, stejně jako tomu bylo u faktorů politických, hrají výraznou roli v podnikatelském prostředí. Pro výrobní závod Model Obaly a.s. je důležité sledovat především ekonomické faktory na území České republiky. Podstatným faktorem v ekonomické sféře je míra ekonomického růstu, která se vyjadřuje tempem růstu reálného hrubého domácího produktu (HDP) a ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu a vymezuje příležitosti a hrozby ovlivňující strategický záměr. V Tab. 4.1 lze pozorovat vývoj HDP za poslední roky a následnou predikci vývoje HDP na další roky.

Tab. 4.1 Meziroční růst reálného HDP

Meziroční růst reálného HDP v %									
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ve výši	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0	*2,6	*3,0

Zdroj: www.czso.cz , *www.cnb.cz

Jak lze vysledovat z Tab. 4.1, tak největší problém pro společnosti a lidi působící v České republice byl rok 2009, kdy se naplno projevíly dopady finanční krize a meziroční růst HDP poklesl o 4,8 %. V letech 2010 – 2011 se zdálo, že se situace zlepšuje, ale optimismus byl pouze dočasný, protože v následujících dvou letech Česká republika opět upadla do recese, což se negativně projevilo na zakázkách firmy Model Obaly a.s. Pozitivní informací je pohled na předpověď pro roky 2015 a 2016, kdy se zdá, že bude docházet k výraznému ekonomickému růstu. Pro firmu je důležité nepřetržitě sledovat vývoj HDP, protože v případě růstu spotřeby domácností či firem a tím pádem i HDP, dochází k impulsu pro firmy, aby se zaměřila na příležitosti růstu a nové tržby. Na druhou stranu pokud spotřeba domácností a investice firem mají klesající trend, společnost by se měla začít připravovat na zvýšení efektivnosti provozu firmy, aby dokázala udržet ziskovost i v případě výpadku na straně tržeb.

Dalším důležitým faktorem, který je zmíněný v teoretické části, je míra inflace. Ta udává změnu cenové hladiny za určité období. V Tab. 4.2 lze sledovat vývoj inflace za jednotlivá léta.

Tab. 4.2 Míra inflace

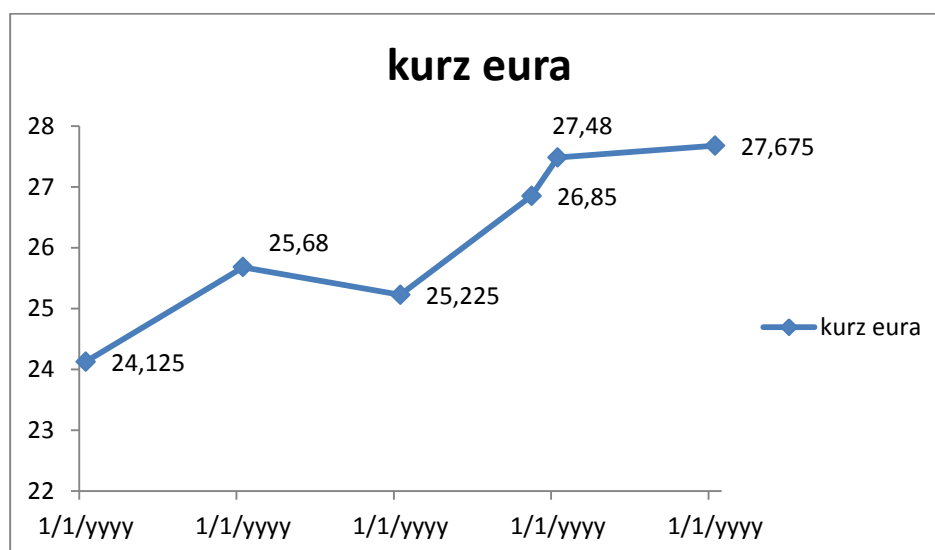
Míra inflace v %									
rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
průměr	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,4-1,4	1,2-2,2

Zdroj: www.cszo.cz , www.mpsv.cz

Jak lze vidět v Tab. 4.2, tak kromě roku 2008, kdy byla inflace vysoká, až do roku 2013 byla míra inflace poměrně stabilní, což umožňovalo podniku reálně odhadnout návratnost investic a z tohoto pohledu zde bylo dobré prostředí pro rozvoj. Situace se změnila v roce 2014, kdy se inflace dostala na hodnotu 0,4, což přimělo Českou národní banku zasáhnout v podobě intervencí, které vedly k umělému oslabení koruny vůči ostatním měnám. Tento ukazatel je dobré sledovat a zahrnovat do konečných cen pro zákazníka, protože nám říká, o kolik reálně klesá cena naší práce, produktů a služeb, pokud inflaci pravidelně nepromítáme do cen pro koncového zákazníka

Dále nelze zapomenout na to, že vybraná firma vyváží 30 % svých výrobků do zahraničí a proto jsou důležitým faktorem měnové kurzy. Jelikož společnost obchoduje pouze v Evropě, tak lze předpokládat, že měnou ve které bude probíhat většina obchodů mezi subjekty, je Euro. Čím vyšší bude kurz Eura, tím líp pro exportující firmy, protože za své výrobky dostávají zaplacené v Eurech a když bude kurz Eura vyšší, mohou je vyměnit za více českých korun.

Graf 4.1 Kurz eura



Zdroj: www.kurzy.cz

Z grafu 4.1 je patrné, jaký vliv měly intervence České národní banky, které nastaly dne 7. 11. 2013 a v ten se zvýšil kurz Eura na hodnotu 26,85 Kč. Od té doby kurz neustále rostl a na začátku roku 2015 se dalo 1 Euro vyměnit za 27,68 Kč. Jedním z cílů intervence byla podpora exportu, což pomohlo i firmě Model Obaly a.s., která vyváží až 30 % svých výrobků. Na druhou stranu intervence měly pro firmu i negativní dopad, jelikož Model Obaly a.s. nakupuje velké množství papíru v zahraničí a zvýšením kurzu se zvýšily i náklady na nákup papíru.

Dalším faktorem, který lze použít, je míra nezaměstnanosti. V tabulce níže je znázorněn vývoj míry nezaměstnanosti v České republice a v Moravskoslezském kraji (MSK), jehož součástí je výrobní závod firmy Model Obaly a.s.

Tab. 4.3 Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti v %							
Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
V ČR	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1
V MSK	7,4	9,7	10,2	9,3	9,5	9,9	8,3

Zdroj: www.czso.cz

Z Tab. 4.3 vyplývá, že míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je dlouhodobě nad průměrem míry nezaměstnanosti v České republice, což může být na jednu stranu pro podnik pozitivní, protože lidé si budou vážit současné práce a budou pracovat, jak nejlépe umí, protože nebudou chtít přijít o práci. Na druhou stranu, nízká míra nezaměstnanosti se může promítnout v tlaku na růst mezd zaměstnanců, jelikož na trhu bude nedostatek kvalifikovaných pracovníků a firmy si mezi sebou začnou kvalitní pracovníky přetahovat s nabídkou vyššího výdělků a různých benefitů.

4.1.3 Sociální a demografické faktory

Počet obyvatel na konci roku 2014 byl podle českého statistického úřadu 10 538 275 obyvatel s průměrným věkem 41 let. Trend v České republice napovídá, že zde dochází k výraznému stárnutí obyvatelstva a podle nejnovějších prognóz by počet obyvatel v České republice v roce 2101 měl dosahovat pouze něco málo přes 7,5 milionu obyvatel s průměrným věkem blížícím se 50 let. V roce 2013 bylo ekonomicky aktivního obyvatelstva ve věku 15 – 65 let lehce nad 7 miliónů, ale jak vyplývá z předpovědi českého statistického úřadu, tak v roce 2101 by toto číslo mělo klesnout těsně nad 4 miliony obyvatel. Pokud počet

ekonomicky aktivního obyvatelstva bude klesat, znamená to pro firmy, že bude klesat i konkurence na jednotlivých pozicích a může se stát, že firmy nebudou mít dostatek pracovní síly. Při nedostatku zaměstnanců budou muset firmy omezit výrobu, což přinese pokles tržeb.

Co se týče vzdělání, tak v roce 2001 bylo lidí s vysokoškolským vzděláním 8,9 % a se základním vzděláním 23 % a o deset let později v roce 2013 mělo vysokoškolské vzdělání 16,7 % lidí a základní vzdělání 14,8% lidí. Z čehož plyne, že vzdělanost u české populace hraje důležitou roli a mohlo by to hrát důležitou roli i pro firmy, jelikož noví a vzdělaní lidé mohou do firmy přinést nové znalosti a techniky, které pomůžou firmě zdokonalit výrobky. Lepší výrobky budou znamenat konkurenční výhodu a tím i větší tržby.

4.1.4 Technologické faktory

V oblasti papírenských obalů a výrobků z papírů je poměrně velký prostor pro technologický pokrok. Může se to týkat až už samotných výrobků nebo lze technologický pokrok vnímat i u strojů.

Co se týče strojů, tak se ve firmě Model Obaly a.s. nacházejí vysoce moderní stroje na výrobu papíru, pásové dopravníky, lepící stroje, samoobslužné i poloautomatické stroje, technologicky vyspělé tiskařské stroje a výsekové nástroje, které si firma vyrábí sama, což zvyšuje efektivnost a kvalitu. V oblasti technologií strojů investuje společnost velké množství peněz na výměnu strojů za nové tak, aby bylo dosaženo vyššího výkonu a kvality.

V otázce inovací samotných výrobků je zřízeno v opavském závodě inovační centrum. To je určitý krok k tomu, aby firma zůstala konkurence schopná na trzích. V tomto centru se lidé snaží pozvednout účelovost i design obalů tak, aby byly pro zákazníky efektivnější. Na Obr. 4.1 lze vidět některé nápady a provedení obalů.

Obr. 4.1 Obal bag in box (vlevo) a obal sweeteners (vpravo)



Zdroj: prezentace návrháčky Lucie Konečné, opavský závod Model Obaly a.s.

Společnost Model Obaly a.s. při komunikaci se zákazníky využívá především technologické prostředky, kterými jsou telefony a internet. Jsou to důležité nástroje k rychlé komunikaci a bez těchto prostředků by v dnešní, moderní době byla komunikace téměř nemožná. Při poradách zaměstnanců se dají využít další nástroje, jako jsou promítáče či interaktivní tabule. Obecně se dá říci, že technologie společnosti jsou na velice vysoké úrovni a je dobře, že společnost si uvědomuje důležitost technologického vývoje a výzkumu.

4.2 Porterův model pěti sil

Pro analýzu mikrookolí byl vybrán Porterův model pěti sil. Tento model se zabývá analýzou substitutů, dodavatelů, zákazníků, zkoumá riziko vstupu nové konkurence na trhu a rozebírá konkurenty, kteří se vyskytují v odvětví.

4.2.1 Hrozba konkurenční rivality

Na trhu výroby obalů panuje velká konkurence. Nachází se zde malé, střední i velké firmy, které působí na celém území České republiky. Firma Model Obaly a.s. zaujímá na českém trhu s obaly 37 %, což ji řadí na první místo v oboru daleko před konkurenční podniky. Dokonce i největší evropští hráči, jako jsou Kappa nebo DS Smith, jsou na českém trhu až za firmou Model Obaly a.s. Jelikož v současné době dobré vztahy mezi firmami moc neznamenaají a zakázky se získávají především na základě rozhodnutí tendru, tak se firma Model Obaly a.s. rozhodla, že se od konkurence bude lišit především zvolenou strategií. Jedná se především o odlišení v hodnotných výrobcích a kvalitním servisu. Co se týče kvality, tak konkurenční firmy si nedokážou udržet vysokou laťku kvality a často se stává, že výrobky v otázce kvality pokulhávají. Naproti tomu Model Obaly a.s. je známý, tím že jsou jeho výrobky vysoce kvalitní a navíc si firma dokáže udržet nastolenou kvalitu. Velkou roli hraje i zákaznický servis, kde je patrná snaha společnosti Model Obaly a.s. nabízet široké spektrum služeb, jako jsou balení výrobku, logistické služby, poradenský servis a jiné. Firma se snaží oproti konkurenci vytvořit kvalitní outsourcing, čímž usnadní zákazníkům práci. Mezi konkurencí na českém trhu patří firmy jako Kappa nebo DS Smith.

Společnost Kappa se zaměřuje na návrh, výrobu a dodávání papírových obalů sloužících k balení, propagaci a ochraně produktů. Společnost je celosvětovým lídrem na trhu s papírovými obaly a působí ve 32 zemích po celém světě. Její obaly se využívají především v průmyslu potravinářském, spotřebitelském (elektronika, nábytek, kosmetika)

a automobilovém a chemickém. Její tržby za prodej výrobku v roce 2013 byly okolo 120 000 Kč a to převážně díky výrobkům jako jsou obaly z vlnité lepenky, lepenkové obaly nebo obaly z kraftového papíru. Druhou významnou firmou působícím na českém trhu je **DS Smith**, což je přední evropská společnost v oblasti obalových technologií a je například jedničkou mezi dodavateli pro společnost Nestlé. Nabízí široké spektrum průmyslových obalů, maloobchodních obalů a lepenkových displejů, které se využívají především při balení jídla a pití, u spotřebního a průmyslového zboží. Její tržby za prodej výrobku mezi roky 2012 a 2013 dosáhly výše 96 000 Kč, což je o něco méně než v případě firmy Kappa. Co se týče lokální konkurence, tak se v oblasti nachází mnoho místních papíren, které ovšem nemohou ohrozit pozici firmy Model Obaly a.s.

4.2.2 Hrozba dodavatelů

Dodavatelé si mohou klást podmínky při vyjednávání s firmami a to i s firmou Model Obaly a.s., jelikož na trhu je malé množství podniků zabývajících se výrobou papíru. Tím, že je podniků na trhu s papírem málo, mohou si diktovat cenu. Na českém trhu je vysoká poptávka po papíru a to umožňuje dodavatelům zvyšovat ceny. Zvýšení cen u jednoho dodavatele způsobí, že zanedlouho zvednou ceny i ostatní dodavatelé. Co se týče firmy Model Obaly a.s., tak 50 % dovezeného materiálu je ze Švýcarska a 50 % dodavatelů tvoří konkurenční firmy, které mají vlastní papírny na výrobu bílého papíru. Model Obaly a.s. potřebuje na výrobu obalu jak bílé papíry, tak i hnědé papíry, které si sám zpracovává a následně vyměňuje s konkurenty, kteří mají přebytek bílého papíru. V tomto průmyslu to funguje tak, že si konkurenční firmy navzájem pomáhají. V praxi to je tak, že firma Model Obaly a.s. zpracovává papír ve Švýcarsku a aby nemusela platit vysoké náklady na dopravu za papír do České republiky, tak má zde partnery, kteří závodům firmy Model Obaly a.s. poskytují papír. Na oplátku zase společnost Model poskytuje papír partnerům ve Švýcarsku.

4.2.3 Hrozba odběratelů

Co se týče odběratelů má firma Model Obaly a.s. několik odběratelů s různých druhů průmyslu. Když se to vezme z pohledu trhu, tak 70 % odběratelů tvoří podniky se sídlem v České republice a 30 % zahrnuje vyvážení zboží a služeb do zahraničí. Převážnou část kupujících tvoří nadnárodní velké firmy, které tvoří obrovský tlak na snižování cen, z čehož plynou minimální marže. Je to z toho důvodu, že zase na tyto firmy tlačí jejich odběratelé, převážně supermarkety. Mezi největší nadnárodní korporace, jež jsou stálými zákazníky, patří:

- Nestlé, pivovary (potravinářský průmysl),
- Hartman (kosmetika),
- Lego (hračky).

Další skupinu odběratelů tvoří firmy z oboru, u kterých je jistota vysokých marží a malé firmy, u kterých je naopak nevýhoda, že nejsou stálými zákazníky, ale vyznačují se nepravidelnými zakázkami.

Nejčastějším způsobem získávání zákazníků jsou výběrové tendry, které jsou typické především pro velké firmy. Model Obaly a.s. se může do daného tendru přihlásit, udělat nějakou nabídku a počkat na rozhodnutí, zda zakázku vyhrála.

Velkým problémem je, když nějaká velká nadnárodní firma, která tvoří značnou část obrátu, odstoupí od spolupráce, jako tomu bylo v případě společnosti Mondeléz, která byla největším odběratelem firmy Model Obaly a.s.

4.2.4 Hrozba substitučních výrobků

Hrozba nahrazení jinými, podobnými výrobky je zde minimální, jelikož se v daném oboru jen stěží hledají nějaké podobné služby či výrobky, které by nahradily ty stávající. Jediný problém nastal v případě, kdy vysoké ceny papíru způsobily to, že odběratelé nahradili papírové obaly za obaly plastové. Tento přechod na plastové obaly byl pouze dočasný a to do doby, kdy zase klesla cena papíru na přijatelnou hodnotu. V současné době je cena papíru poměrně stála, a proto se firmy v daném průmyslu nemusí bát problémů způsobených substitučními výrobky.

4.2.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Ať už se jedná o podnik působící v jakémkoliv odvětví, představují pro něj noví konkurenti nebezpečí, protože usilují o získání určitého podílu na trhu, což má za následek snížení počtu zakázek pro danou firmu.

Ovšem pro firmu Model Obaly a.s. není příliš velké nebezpečí ze strany vstupu nových konkurentů do odvětví. Je to především z důvodu vysokých nákladů, které by tato investice obsahovala a postavení, které mají ostatní firmy na trhu. Nová firma by si svoje jméno budovala velice dlouho a zároveň by nebyl zaručen ani její úspěch. Jedinou hrozbou může být to, že nějaký domácí či zahraniční investor koupí konkurenční firmu např. Obaly Morava.

Hrozba vstupu nových konkurentů do tohoto oboru tedy existuje, ale je minimální. Skutečné nebezpečí by nastalo, kdyby se konkurentům podařilo získat absolutní výhodu nízkých cen nebo přijít s nějakou novou technologií nebo s něčím co je v oboru zatím nezavedené a atraktivním pro zákazníky.

4.3 Finanční analýza

V interní analýze bude provedena finanční analýza a to především z oblastí finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a oblasti, kde se využívají údaje z kapitálového trhu. Zdrojem dat, která slouží k vypracování této analýzy, jsou finanční výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztrát – z let 2010, 2011, 2012, 2013. Tyto výkazy byly získány z interních dat vybrané společnosti a jedná se o data společnosti za celou Českou republiku. Součástí interní analýzy bude i analýza zaměstnanců.

4.3.1 Ukazatele finanční stability

Zde patří ukazatel celkové zadluženosti, úrokové krytí a zadluženost vlastního kapitálu. K tomu, aby bylo možné zjistit dané ukazatele, musíme znát cizí kapitál, celková aktiva, zisk před zdaněním, nákladové úroky a velikost vlastního kapitálu.

Lze říci, že vliv zadluženosti na podnik nemusí mít pouze negativní důsledek, ale růst zadluženosti by mohl pozitivně ovlivnit celkovou rentabilitu a tím pádem i tržní hodnotu podniku, současně se však zvyšuje riziko nestability. Rostoucí zadluženost může značit, že se firmy chystají rozšiřovat výrobu a půjčky od bank potřebují k financování svého budoucího rozvoje.

Tab. 4.4 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

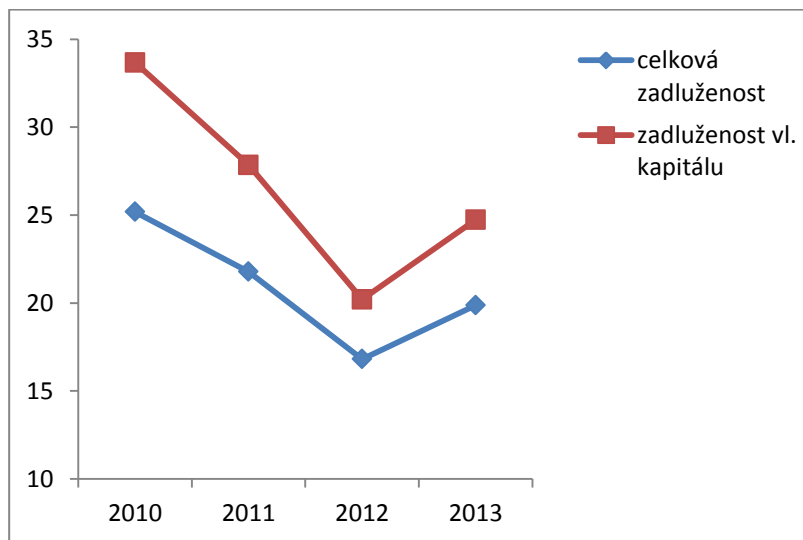
	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost (%)	25,19	21,79	16,81	19,87
Zadluženost vl. kapitálu (%)	33,67	27,86	20,21	24,73
Úrokové krytí	12,70	21,38	43,68	323,02

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních výkazů firmy

Při zjišťování následujících hodnot z Tab. 4.4 byla v případě celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu v čitateli použita hodnota cizího kapitálu a výsledek se lišil kvůli odlišnému jmenovateli. Při výpočtu celkové zadluženosti byla jako jmenovatel

stanovena celková aktiva a v případě zadluženosti vlastního kapitálu zahrnoval jmenovatel hodnotu vlastního kapitálu. Při výpočtech hodnot úrokového krytí byla v čitateli použita hodnota zisk před zdaněním a ve jmenovateli nákladové úroky. Vzorce, podle kterých byly zjišťovány hodnoty lze najít v teoretické části pod označením 2.1, 2.2 a 2.3.

Graf 4.2 Grafické vyjádření ukazatelů stability



Zdroj: vlastní zpracování

Díky celkové zadluženosti lze ukázat, do jaké míry je podnik financován cizími zdroji. Z grafu 4.2 lze vypožorovat, že daný ukazatel měl od roku 2010 do roku 2012 klesající trend. V roce 2013 se klesající trend zastavil a naopak přišel lehký růst o 3,06 %, což nemusí mít pro firmu žádné negativní důsledky, ale firma by se měla následující roky snažit, aby trend byl opět klesající. Hodnoty celkové zadluženosti jsou poměrně nízké, což je pro firmu žádoucí a může to přinášet v určitých ohledech výhodu. Například při žádosti o půjčku lze díky nízkým hodnotám zadluženosti získat nízký úvěr. Pro celkovou zadluženost neexistují žádné doporučené hodnoty, takže v některých ohledech může být zadluženost i výhodná. Výhoda se může projevit v případě cizího kapitálu, který je do určité míry zadlužení levnější než vlastní kapitál, protože finanční instituce požadují méně než společníci.

Hodnoty vlastního kapitálu by měly být vždycky vyšší než hodnoty cizího kapitálu, což je u firmy splněno. Křivka zadluženosti vlastního kapitálu je velice podobná křivce celkové zadluženosti a téměř by se dalo říci, že kopíruje její linii. Během let 2010 – 2012 má křivka klesající trend, který je v roce 2013 zastaven a přichází růst o 4,52 %.

Lze vidět, že hodnoty úrokového krytí se každým rokem zvyšovaly, což je pozitivní věc. Čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím vyšší je jeho schopnost platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu. V roce 2013 je hodnota výrazně vyšší než v letech předchozích, což je dáno malým podílem nákladových úroku na zisku společnosti.

4.3.2 Ukazatele rentability

V této skupině ukazatelů se zjišťují hodnoty rentability aktiv (*ROA*), dlouhodobých zdrojů (*ROCE*) a vlastního kapitálu (*ROE*). K výpočtům je potřeba znát opět některé hodnoty, jenž lze vyčíst z výkazů podniku. Mezi tyto hodnoty patří zisk před zdaněním, celková aktiva, zisk po zdanění, vlastní kapitál a součet vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků.

Ukazatele rentability (Tab. 4.5) jsou jedním z nejsledovanějších, ne-li nejsledovanější ukazatele z hlediska efektu, kterého bylo dosaženo pomocí vloženého kapitálu. Jinými slovy lze říci, že nám tyto ukazatele ukazují, do jaké míry je podnik schopen tvořit zisk z dostupných zdrojů.

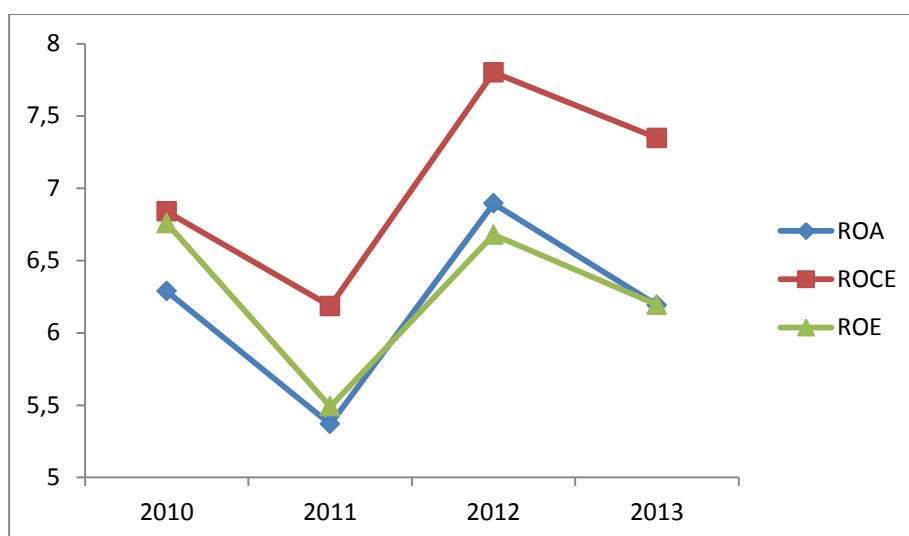
Tab. 4.5 Ukazatele rentability v %

	2010	2011	2012	2013
ROA	6,29	5,37	6,89	6,19
ROCE	6,84	6,19	7,80	7,35
ROE	6,76	5,49	6,68	6,19

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací firmy

Rentabilita aktiv byla zjištěna na základě poměru mezi ziskem před zdaněním a celkovými aktivy. U výpočtu rentability dlouhodobých zdrojů se jako čítecil opět použil zisk před zdaněním a jmenovatelem byl získán ze součtu dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu byla zjištěna pomocí poměru hodnot zisku po zdanění a vlastního kapitálu. Všechny použité vzorce lze najít v teoretické části pod označením čísla vzorce 2.4, 2.5, 2.6.

Graf 4.3 Grafické vyjádření ukazatelů rentability



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.3 lze vidět, že zjištěné hodnoty rentability aktiv, vlastního kapitálu i dlouhodobých aktiv jsou velice kolísavé. V roce 2011 hodnoty oproti předcházejícímu roku klesaly, nejvíce se pokles projevil u rentability vlastního kapitálu. Další rok měly hodnoty rostoucí trend, aby další rok opět klesly. Hodnoty rentability aktiv se pohybovaly v rozmezí 5,37 – 6,89, rentability vlastního kapitálu v rozhraní 6,19 – 7,80 a hodnoty rentability dlouhodobých zdrojů okolo hodnot 5,49 – 6,76.

Kdybychom chtěli přepočítat hodnoty rentability vlastního kapitálu na koruny, znamenalo by to, že v roce 2010 připadlo 0,06 Kč čistého zisku na jednu korunu investovaného kapitálu, což byly nejvyšší naměřené hodnoty. Naopak v roce 2011, kdy byla hodnota nejmenší, připadlo 0,05 Kč čistého zisku na jednu korunu investovaného kapitálu a to byly nejmenší naměřené hodnoty.

Takto lze přepočítat i hodnoty rentability dlouhodobých zdrojů. V roce 2012 byl efekt z dlouhodobých investic 0,07 Kč na jednu korunu investovanou akcionáři a věřiteli.

4.3.3 Ukazatele likvidity

Mezi ukazatele likvidity, které budou zobrazeny v následující skupině ukazatelů, byla vybrána celková likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. K zjištění následujících hodnot je třeba znát krátkodobé závazky, jež jsou v každém výpočtu jmenovatelem a dále pak je důležité vědět hodnoty oběžných aktiv, zásob a pohotových platebních peněz.

Tyto ukazatele se zjišťují proto, aby podnik věděl, zda má k určitému okamžiku dostatek peněžních prostředků pro krytí svých závazků.

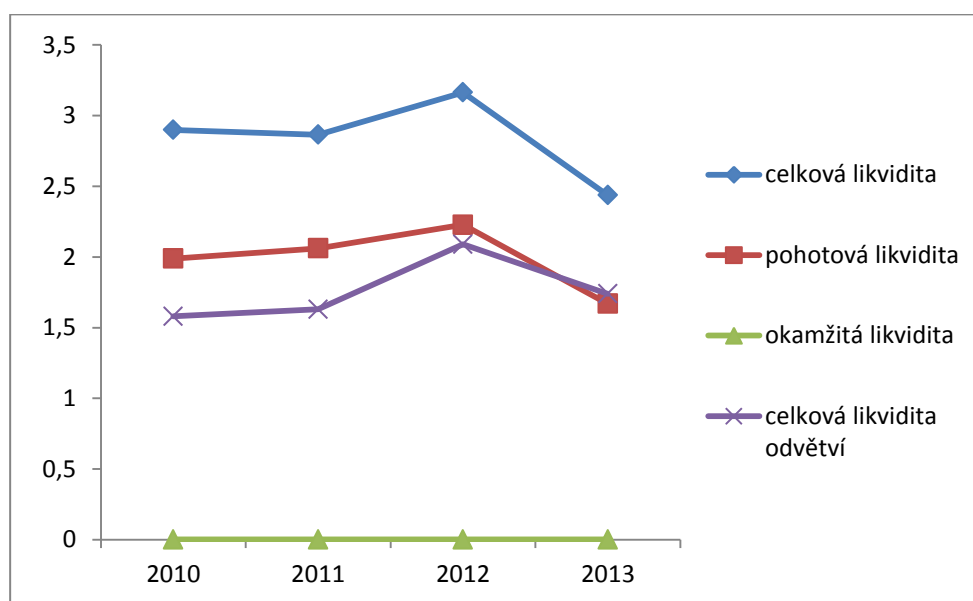
Tab. 4.6 Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	2013
Celková likvidita	2,90	2,87	3,16	2,44
Pohotová likvidita	1,99	2,06	2,23	1,67
Okamžitá likvidita	0,001	0,001	0,002	0,001
Celková likvidita odvětví *	1,58	1,63	2,09	1,74

Zdroj: vlastní zpracování z interních informací firmy, * www.mpo.cz

Výpočty, které lze vidět v Tab. 4.6, byly vypočteny podle vzorců 2.7, 2.8, 2.9, které jsou obsaženy v teoretické části. Hodnoty celkové likvidity odvětví byly zjištěny z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

Graf 4.4 Grafické vyjádření ukazatelů likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu 4.4, tak křivky celkové likvidity a pohotové likvidity mají podobný průběh, kdy v roce 2013 zaznamenaly výrazný pokles. Nejlepší celková likvidita byla v roce 2012, což byl rok, kdy se hodnota dostala mezi doporučené hodnoty, které jsou u celkové likvidity 1,5 – 2,5. Naopak v roce 2012 byla hodnota vysoce nad doporučenými hodnotami. I při srovnání celkové likvidity s likviditou odvětví (výroba papíru a papírových výrobků) lze

pozorovat značný rozdíl v hodnotách. Zároveň je vidět, že křivky mají téměř shodný průběh za sledované období.

Ani pohotová likvidita si nevede příliš dobře, jelikož doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,0 – 1,5. Z grafu lze ovšem vypořádat, že optimálních hodnot nebylo ani v jednom roce dosaženo. Nejblíže tomu bylo v roce 2013, kdy hodnota pohotové likvidity byla 1,67.

Hodnoty okamžité likvidity jsou ve sledovaném období téměř nulové, což je dáno tím, že firma nemá k dispozici prakticky žádné pohotovostní platební prostředky. Doporučené hodnoty této likvidity jsou v rozmezí 0,2 – 0,5. Jsou to hodnoty, které jsou velice vzdálené zjištěným hodnotám společnosti. Hodnoty okamžité likvidity jsou oproti hodnotám celkové likvidity výrazně nižší, což je způsobeno především tím, že firma má vysoký podíl pohledávek z obchodních činností, které se projevují na vysokých hodnotách celkové likvidity.

4.3.4 Ukazatele aktivity

Mezi vybrané ukazatele aktivity patří obrátka celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Pro zjištění následujících ukazatelů byla potřeba znát hodnoty tržeb, celkových aktiv, zásob, pohledávek a krátkodobých závazků.

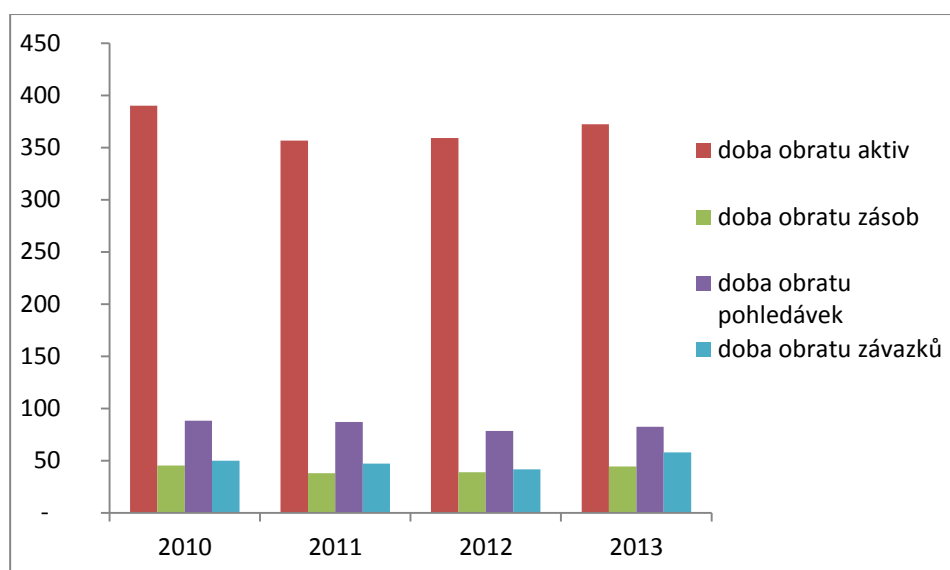
Tab. 4.7 Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	0,92	1,01	1,00	0,97
Doba obratu aktiv	390 dní	357 dní	359 dní	372 dní
Doba obratu zásob	46 dní	38 dní	39 dní	44 dní
Doba obratu pohledávek	88 dní	87 dní	79 dní	83 dní
Doba obratu závazků	50 dní	47 dní	42 dní	58 dní

Zdroj: vlastní zpracování z interních dat

Následující výsledky v Tab. 4.7 byly získány pomocí vzorců 2.10 – 2.14, které jsou uvedeny v kapitole 2.

Graf 4.5 Grafické znázornění ukazatelů aktivity



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.5 ukazuje, že doba obratu aktiv dosahuje poměrně vysokých čísel, což znamená, že aktiva jsou dlouhou dobu vázaná v podniku. Ve sledovaných letech jsou aktiva vázaná ve společnosti vždy déle než rok a nejdéle je tomu v roce 2010, kdy jsou aktiva vázaná v podniku po dobu 390 dní. Vysoká čísla jsou celkem typickým jevem, protože je zde zahrnut i dlouhodobý majetek, který má poměrně vysoký podíl v aktivech

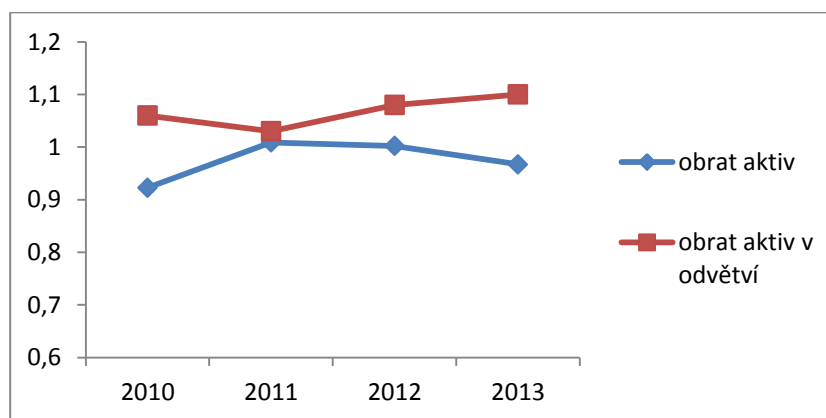
Doba obratu zásob, tedy počet dní, kdy jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby, je poměrně stálý a pohybuje se v rozmezí 38 – 46 dní. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010 a naopak nejnižší hodnoty v roce následujícím.

U doby obratu pohledávek byla hodnota v roce 2011 o 1 den vyšší, než v roce předcházejícím. Nejnižší hodnota byla v roce 2012 a to 79 dní. V praxi to znamená, že firma obdržela peníze od zákazníků za 79 dní od vydání faktury. To značí, že firma na své peníze nemusí čekat ani 3 měsíce. Doporučené hodnoty se pohybují okolo 50 dnů, to znamená, že firma dostává peníze o měsíc později než je doporučená doba.

Doba obratu závazků je minimálně o 30 dní kratší než doba obratu pohledávek, pohybuje se v rozmezí 42 – 58 dní a znamená to, že firma své krátkodobé závazky splatí vždy nejpozději do dvou měsíců.

U obratu pohledávek a závazků je důležité pravidlo solventnosti, podle kterého by uhrazení pohledávek mělo být nižší než úhrada závazků. V grafu lze vidět, že firma platí své závazky dříve, než obdrží peníze za pohledávky, což může mít negativní vliv na likviditu.

Graf 4.6 Srovnání obratu aktiv s obratem aktiv v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv určuje intenzitu využívání aktiv v podniku. Čím vyšší je naměřená hodnota, tím efektivněji podnik nakládá se svými aktivy. Hodnota nám udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Minimální naměřená hodnota by měla být 1, aktiva by se měla obrátit ve firmě alespoň jednou za rok. U společnosti Model Obaly a.s. je tomu v letech 2011 a 2012. Nejnižší naměřená hodnota byla v roce 2010, kdy byl také největší rozdíl mezi hodnotami obratu aktiv v odvětví a ve zkoumané společnosti. V grafu 4.6 lze vidět porovnání obratu aktiv s celkovým odvětvím. Zatímco v odvětví výroby papíru obratovost od roku 2011 roste, u firmy Model Obaly a.s. je to přesně naopak.

4.3.5 Ukazatel s využitím údajů kapitálového trhu

Zde byl vybrán vzorec pro výpočet čistého zisku na akcii, což je ukazatel významný pro akcionáře podniku, protože je informuje o velikosti zisku na jednu kmenovou akcii, který by mohl být vyplacen ve formě dividend. K výpočtu je třeba znát čistý zisk po zdanění za jednotlivá léta a počet kusů kmenových akcií, který činí podle informací z vedení podniku 310 ks.

Tab. 4.8 Čistý zisk na akcii

	2010	2011	2012	2013
Čistý zisk na akcii	550,32 Kč	473,05 Kč	616,47 Kč	609,85 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací

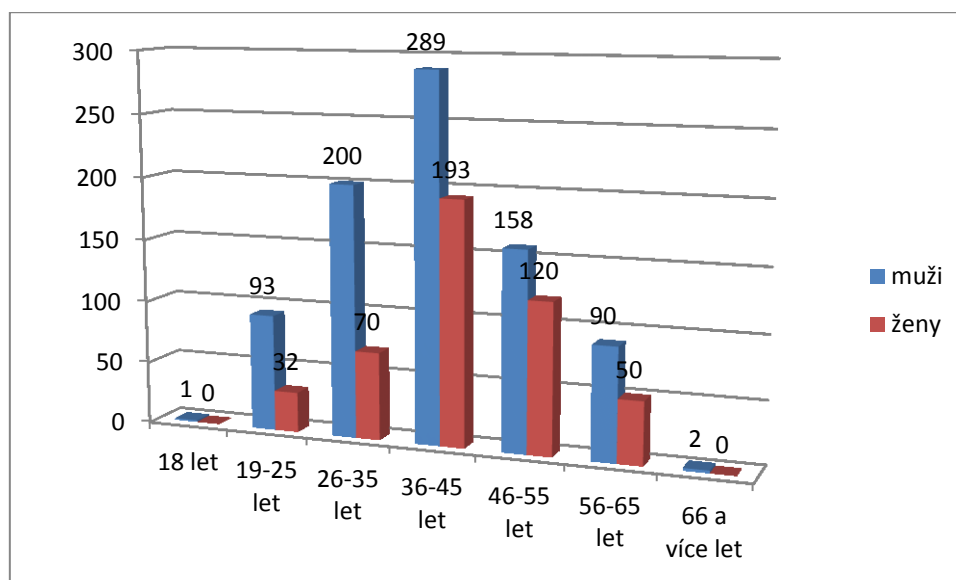
Z Tab. 4.8 lze vidět, že nejvyššího zisku na 1 akcii dosáhli akcionáři v roce 2012, kdy byl čistý zisk na jednu akcii 616,47 Kč. Tuto hodnotu mohli akcionáři dostat ve formě dividend v případě, že firma neuvažovala o reinvestici.

4.4 Analýza zaměstnanců

Jelikož byly získány dostatečné informace o zaměstnancích, je zde analyzována i současná situace týkající se zaměstnanců firmy Model Obaly a.s. A této analýze je pozornost zaměřena na věkové rozložení zaměstnanců, na to jak vzdělání lidí ovlivňuje pozice ve firmě a jak je vzdělání lidí pro firmu důležité a v neposlední řadě také na to, jaké preference jsou pro zaměstnance důležité.

Firma Model Obaly a.s. k 31. 12. 2014 zaměstnávala na území České republiky 1298 zaměstnanců z čehož 698 zaměstnanců působilo v opavském závodě. Informace byly použity z dostupných zdrojů, které informují o rozložení zaměstnanců ve společnosti v celé České republice.

Graf 4.7 Věkové rozložení zaměstnanců firmy Model Obaly a.s.



Zdroj: vlastní zpracování z interních dat společnosti Model Obaly a.s.

Z grafu 4.7 lze vyčíst, že firma Model Obaly a.s. upřednostňuje z větší části muže před ženami a největší zastoupení má věková skupina 36 – 45 let, ve které je 289 mužů a 193 žen.

Mezi zaměstnanci lze nalézt i jednoho muže, kterému je pouze 18 let a dvě osoby, kteří patří do důchodového věku.

Co se týče vzdělání, tak se dá říct, že i ve firmě Model Obaly a.s. hraje vzdělání určitou roli a to především při přijímání zaměstnanců na vyšší či více specifikované pozice. Na nižší pozice, jako je například obsluha při výrobě, nemá dosažené vzdělání při přijímání zaměstnanců vliv.

Tab. 4.9 Dosažené vzdělání zaměstnanců firmy Model Obaly a.s.

	Základní vzdělání	Střední bez maturity	Střední s maturitou	Vysokoškolské vzdělání
Zaměstnanci v %	12,87	46,30	33,05	7,78

Zdroj: vlastní zpracování z interních dat firmy Model Obaly a.s.

V Tab. 4.9 lze vidět, že 60 % ze zaměstnanců nedosáhlo na vzdělání s maturitou a jsou to většinou zaměstnanci, kteří se pohybují u obsluhy strojů a manuální práce. Osm procent zaměstnanců, jež dosáhlo na vysokoškolské vzdělání, se většinou pohybuje ve vedení firmy a na vyšších pozicích.

Z pohledu pracovních preferencí je pro zaměstnance společnosti Model Obaly a.s. nejdůležitější mzda a k tomu různé benefity. Dále se zaměstnanci nejvíce zajímají o atraktivnost zaměstnavatele, možnost vertikálního růstu, zajímavost práce. Stále více se začínají objevovat požadavky na work/life balance, což znamená požadavky např. na home office, nebo pružnou pracovní dobu. Co se týče pracovní doby, tak některé provozy fungují nepřetržitě, což znamená, že zaměstnanci pracují i o víkendech. Firma Model Obaly a.s. nabízí svým zaměstnancům během pracovní doby možnost péče o děti v mateřské školce umístěné nedaleko závodu. Také poskytuje zaměstnancům, kteří mají dítě v tomto oddělení, finanční příspěvek.

Především v letních měsících přijímá firma Model Obaly a.s. studenty, kteří pracují na pracovní smlouvu. Na občasnou výpomoc se pak využívají zaměstnanci na „Dohodu o provedení práce“.

4.5 SWOT analýza

Ve SWOT analýze se nachází vyhodnocení veškerých použitých analýz, které lze najít v této práci. Je to shrnutí silných a slabých stránek podniku, které jdou zjistit z interní – finanční analýzy podniku a příležitosti a hrozeb, které je možné zjistit z externích analýz – Porterův model a PEST analýza.

Tab. 4.10 Silné stránky a slabé stránky

Silné stránky	Body
Vysoce moderní stroje	9
Celková zadluženost	8
Inovační centrum	8
Možnost získání nízkého úvěru	7
Slabé stránky	Body
Hodnoty ukazatele likvidity	8
Klesající trend ukazatelů rentability v posledním roce	7
Klesající trend obrátky aktiv v porovnání s celým odvětvím	6

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi nejsilnější stránky podniku z Tab. 4.10 určitě patří vysoce moderní stroje, které jsou důležité k výrobě kvalitního zboží. Dalšími silnými stránkami podniku jsou celková zadluženost, což je ukazatel důležitý především při získávání úvěru a vlastní inovační centrum, které nabízí možnosti nových a lepších výrobků. Nelze opomenout ani možnost získání nízkého úvěru.

Nejslabší stránkou firmy jsou podle Tab.4.10 zjištěné hodnoty ukazatelů likvidity a to především celková likvidita a pohotová likvidita. Hodnoty celkové likvidity by měly být podobné hodnotám likvidity z odvětví, ve kterém firma působí. V tomto případě tomu tak není. Další znepokojivé věci, které se objevily ve finanční analýze, byly klesající trendy ukazatelů rentability a to především v posledním roce, kdy byl pokles výrazný a obrátky aktiv. U těchto ukazatelů se obecně předpokládá rostoucí trend.

Tab. 4.11 Příležitosti a hrozeb

Příležitosti	Body
Výsadní postavení na trhu	10
Vyšší tržby a nové příležitosti díky předpovídanému HDP	7
Reklama	7
Využití sociálních sítí ke komunikaci	3
Získání lidí s vyšším vzděláním	3
Hrozby	Body
Ukončení spolupráce s významným odběratelem	9
Velká konkurence na trhu	9
Neustále reformy, novely zákonů, vládní nařízení	7
Vyjednávací síla dodavatelů	5

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi největší příležitosti, které se firmě naskýtají, patří podle Tab. 4.11 výsadní postavení na trhu. Další příležitosti, které by si měla firma všimnout je předpovídaný vývoj HDP pro rok 2015 a 2016, kdy by měla výkonost státu růst a to s sebou přináší nové příležitosti v podnikání a očekávané zvýšení tržeb. Dále by se firma měla zaměřit na reklamu a dnes rozšířený trend využívání sociálních sítí. Firma by také mohla využít zvyšující se úroveň vzdělanosti obyvatelstva a tím přivést do firmy nové lidi s vyšším vzděláním.

Co se týče hrozeb, tak velkou hrozbou pro firmu je, že velký a významný odběratel se s ní rozhodne ukončit spolupráci. Stejně velký odběratel by se na trhu, který je už rozdělený, hledal velice těžko a firma by musela hledat nové cesty k získání jiných odběratelů. Další hrozbu lze vidět ve velké konkurenci na trhu. Pozor by si firma měla dávat i na situaci okolo vlády a prezidenta, kdy některé jejich kroky mohou negativně ovlivnit podnikání v České republice. Mezi hrozby patří i vyjednávací síla dodavatelů, kteří si diktují podmínky na trhu.

4.5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky: $32 / 4 = 8$

Slabé stránky: $21 / 3 = 7$

Příležitosti: $30 / 5 = 6$

Hrozby: $30 / 4 = 7,5$

Po vyhodnocení SWOT analýzy byly výsledky zapsány do matice (Tab. 4.12), která nám ukázala, že silné stránky převládají nad slabými stránkami a hrozby převládají nad příležitostmi. Pro společnost je tedy navržena strategie ST, strategie konfrontace. Při této strategii je důležité využít svých silných stránek a zamezit hrozbám, které se mohou naskytnout.

Tab. 4.12 SWOT matice

	Silné stránky 8	Slabé stránky 7
Příležitosti 6	Strategie SO	Strategie WO
Hrozby 7,5	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování

5 *Zhodnocení výsledků a doporučení*

V následující části budou shrnuty veškeré provedené analýzy a na základě výsledků pocházejících z analýz budou navrženy cíle, které by firma mohla využít do budoucnosti.

Jako první byla provedena PEST analýza, kde byly zkoumány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Tyto faktory nám odhalily pozitivní i negativní faktory pro danou společnost. Za pozitivní faktory lze označit rostoucí vzdělanost obyvatelstva, která umožňuje firmám získávat vzdělanější a odbornější pracovní sílu. Pozitivem je také předpověď vývoje hrubého domácího produktu, který má v následujících letech mírně růst. Dalším faktorem, který hraje ve prospěch firmy je celková technologická úroveň, která je na vysoké úrovni. Negativním dopadem, který byl v PEST analýze zjištěn je nestabilní vláda a nepředvídatelný prezident. Pro firmy je velice těžké předpovědět další kroky, které bude vláda prosazovat.

Další analýzou byl Porterův model pěti sil, kde se zjišťovaly hrozby týkající se konkurenční rivalry, dodavatelů, substitučních výrobků, odběratelů a potencionální konkurence. Kladnou věcí, která byla Porterovým modelem zjištěna, je výsadní postavení na tuzemském trhu, kdy firma za sebou nechává všechny konkurenty. I přes své výsadní postavení je na trhu nebezpečí velké konkurence. Opravdovou hrozbou, která byla z této analýzy zjištěna, je vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelů papírů je na trhu omezené množství a z toho plyne, že si mohou diktovat ceny.

Jako interní analýza byla vybrána finanční analýza, která měla odhalit převážně silné a slabé stránky podniku. Velice pozitivně z následující analýzy vyšly hodnoty celkové zadluženosti, ukazatelů rentability a doby obratu zásob. V zájmu společnosti by mělo být alespoň udržet hodnoty u těchto ukazatelů na stávající úrovni. Naopak na ukazatelích likvidity by měla firma zapracovat, jelikož nedosahovaly optimálních hodnot. Pozornost firmy by měla být zaměřena i na klesající trend ukazatelů rentability a obratu aktiv.

Jako poslední byla provedena SWOT analýza, ve které byly shrnuty veškeré provedené analýzy, a výsledkem bylo, že převažují silné stránky a hrozby. Odsud vyplynul návrh strategie ST, strategie konfrontace.

Pro společnost Model byly navrženy následující cíle:

- 1. Udržení si výsadního postavení na českém trhu**
- 2. Neustála inovace výrobků a zlepšování služeb**
- 3. Zastavení klesajícího trendu rentability a docílení rostoucího trendu**

Cíl č. 1 : Udržení si výsadního postavení na českém trhu

Udržet se jako jednička na českém trhu by mělo být prvotním cílem každé firmy, která se v této situaci nachází. Firma má zákazníky ve spoustě průmyslových odvětví a to znamená, že se musí soustředit na každého svého zákazníka. Ztráta jednoho či dokonce několika zákazníků by mohlo mít vliv jak na tržby, tak hlavně na postavení na trhu.

Tohoto cíle dosáhne firma v případě, že bude neustále nabízet kvalitní výrobky, udržovat si dobré vztahy s odběrateli, sledovat konkurenci a její výrobky a neustále se snažit o zlepšení a inovaci svých výrobků. Nejlepší by pro firmu bylo, kdyby si postavení na trhu upevnila podpisem dalších kontraktů s malými, středními či nadnárodními korporacemi.

Cíl č. 2 : Neustála inovace výrobků a zlepšování služeb

Každý podnik se snaží zaměřit svou pozornost na nové technologie, inovace a výzkum. To by mělo být cílem i naší firmy. Co se týče strojů, tak se ve firmě nacházejí vysoce moderní stroje, avšak nesmí se zapomínat na údržbu a pravidelnou výměnu strojů za nové. Velkou výhodou pro podnik je inovační centrum, ve kterém se vyvíjí nové obaly či jejich vzhled. Dobrým krokem je, že si firma uvědomuje důležitost inovací a technologií.

Cíl č. 3 : Zastavení klesajícího trendu rentability a docílení rostoucího trendu

Nepříjemným zjištěním pro firmu je, že v posledním roce klesly hodnoty ukazatelů rentability. Ať už se jedná o ukazatel rentability aktiv, který je měřítkem poměru zisku s aktivy, anebo o rentabilitu dlouhodobých zdrojů vyjadřující efekt z dlouhodobých investic. Cílem firmy by tedy mělo být postupné zvyšování zisku a zbavování se držených aktiv tak, aby se rentabilita aktiv zvyšovala. Postupné zvyšování zisku a snižování dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu by mělo být cílem pro zvýšení hodnot rentability dlouhodobých zdrojů.

6 Závěr

Strategické řízení se týká nejenom velkých společností, ale také menších podniků. Avšak tyto podniky nevyužívají plnohodnotně technik strategického řízení a tím se připravují o možnost efektivního využívání příležitosti a omezení hrozeb. Ve velkých, národních podnicích jsou lidé, kteří mají strategické řízení ve svých kompetencích, ví, co dělat a jak s informacemi nakládat a to se taky projevuje na jejich výsledcích. Strategická analýza může podnikům pomoci v případě, neví-li podnik jakým směrem se ubírat. Strategická analýza nám prověří faktory z vnějšího prostředí a ukáže také situaci uvnitř podniku.

Cílem předložené bakalářské práce bylo zpracování strategické analýzy v podniku Model Obaly a.s.

Před navržením strategie byly teoreticky popsány jednotlivé analýzy, proběhla charakteristika společnosti a poté byly aplikovány metody strategické analýzy v podmínkách firmy. Pro analýzu vnějšího okolí byla použita metoda PEST a pro analýzu vnitřního okolí byl použit Porterův model pěti sil, který měl odhalit především hrozby týkající se firmy. Pro interní analýzu byla vybrána finanční analýza a vše bylo završeno SWOT analýzou. Veškeré informace byly získány přímo ze zdrojů firmy a tím pádem se jednalo o efektní, ničím nezkreslené informace.

Pro zkoumanou firmu vyšla strategie konfrontace, která spočívá ve využívání svých silných stránek k tomu, aby odvrátila existující hrozby. Také byly vyčleněny tři cíle, které by mohly být pro firmu klíčové.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BÖHM, Anja. *The SWOT Analysis*. München: GRIN Verlag, 2009. ISBN 9783640424191.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Tomáš JUPPA. *Marketing management*. 1. vyd. Překlad Štěpánka Černá, Viktor Faktor. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 9788024713595.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. Finance. ISBN 9788024724812.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. ©2003-2015 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistiky* [online]. 2015 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů* [online]. 2014 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO* [online]. © 2005 [cit. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

KURZYCZ. *Kurz Eura, Euro EUR, aktuální kurzy koruny a měn* [online]. ©2000-2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>

Seznam zkratek

EAT	čistý zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
HKS	hladké kaširované skládačky
Ks	kusů
MSK	Moravskoslezský kraj
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita vlastních zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejňovány v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do její skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2015

podpis:

